

## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# PENGARUH KEPUASAN PADA REMUNERASI, SERTA MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMODERASI OLEH MASA KERJA

(Kasus Di Lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran)



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**Sumadiyah Triwidiyantini Olfah, S.Ikom**  
**NIM. 016130177**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

## ABSTRACT

The purpose of this study were 1) to determine the effect of satisfaction on remuneration to the performance, 2) to determine the effect of motivation on performance, 3) to determine the satisfaction of the remuneration and motivation on performance, and 4) to determine if the period of employment involved to strengthen / weaken the satisfaction on remuneration and motivation on performance. The research was conducted on employees in the Directorate General of Budget. The number of samples studied as much as 126 employees work grouped by period of employment 0 to 10 years and more than 10 years. Independent variables in this study is the satisfaction of the remuneration and motivation, while the dependent variable is performance, with a variable period of employment is moderation.

The analysis used the Test of Double Linear Unmoderated and Moderated Multiple Linear Testing. The analysis showed that satisfaction with the remuneration does not affect the performance, while motivation affects performance. Nevertheless jointly satisfaction on remuneration and motivation affect performance. The period of employment does not significantly strengthen / weaken the satisfaction of the remuneration and motivation on performance. However, the The period of employment affects performance. The findings of this study there are other studies that reinforce the motivational effect on performance, but there are also different from previous studies, especially related to the satisfaction of the remuneration to performance. This is certainly a reference for further research, especially research conducted on the performance of government employees.

Statistically the results of this study can be shown by the following equation:

- Multiple linear regression test Unmoderated  
Value of R Square = 0269  
$$Y = 1682 + + 0.018X_1 - 0.437X_2$$
- Test Moderated Multiple Linear Regression  
Value of R Square = 0306  
$$Y = 1694 - 0.071X_1 + + 0.418X_2 - 0.084X_1Z - 0.016X_2Z$$

Keywords: Satisfaction on Remuneration, Motivation Work, The Work, Employee Performance

## ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh kepuasan pada remunerasi terhadap kinerja, 2) untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja, 3) untuk mengetahui kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja, dan 4) untuk mengetahui apakah masa kerja ikut memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan pada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran. Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 126 pegawai yang dikelompokkan berdasarkan masa kerja 0 s.d. 10 tahun dan lebih dari 10 tahun. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan pada remunerasi dan motivasi, sedangkan variabel dependennya adalah masa kerja, dengan variabel moderasi adalah masa kerja. Analisis yang digunakan adalah Uji Linerar Berganda *Unmoderated* dan Uji Linear Berganda *Moderated*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan pada remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerjas sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian secara bersama-sama kepuasan pada remunerasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Adapun masa kerja tidak signifikan memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja. Namun demikian masa kerja berpengaruh terhadap kinerja. Temuan-temuan penelitian ini ada yang memperkuat penelitian lain yakni motivasi berpengaruh terhadap kinerja, namun ada juga yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya khususnya terkait kepuasan pada remunerasi terhadap kinerja. Hal ini tentunya menjadi acuan buat penelitian selanjutnya khususnya penelitian yang dilakukan terhadap kinerja pegawai pemerintah.

Secara statistik hasil penelitian ini dapat ditunjukkan dengan persamaan sebagai berikut :

- Uji Regresi Linear Berganda *Unmoderated*  
Nilai R Square = 0.269  
$$Y = 1.682 + 0.018X_1 + 0.437X_2$$
- Uji Regresi Linear Berganda *Moderated*  
Nilai R Square = 0.306  
$$Y = 1.694 - 0.071X_1 + 0.418X_2 + 0.084X_1Z - 0.016X_2Z$$

Kata kunci: Kepuasan pada Remunerasi, Motivasi Kerja, Masa Kerja, Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMAN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepuasan Pada Remunerasi, Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Masa Kerja (Kasus Di Lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran), adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan secara benar.

Apabila dikemudian hari ternyata adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Juni 2012

Yang menyatakan,



Sumadiyah Triwidiyantini Olfah  
NIM 016130177

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepuasan pada Remunerasi, serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi oleh Masa Kerja (Kasus di Lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran)

Penyusun TAPM : Sumadiyah Triwidiyantini Olfah

NIM : 016130177

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Juni 2012

Pembimbing I,

Prof. Dr. Wan Usman, MA

Pembimbing II,

Dr. Ir. Sri Harijati, MA

Mengetahui,

Ketua Bidang  
Program Magister Manajemen,

Maya Maria, SE.,MM  
NIP 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana,

Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Sumadiyah Triwidiyantini Olfah  
 NIM : 016130177  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul Tesis : Pengaruh Kepuasan pada Remunerasi, serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi oleh Masa Kerja (Kasus Di Lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran)

Telah dipertahankan di hadapan sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis, 28 Juni 2012.  
 Waktu : 10.00 WIB s.d. 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : .....

Ir. Adi Winata, M.Si

Penguji Ahli : .....

Dr. Ir. Chairy, SE.,MM

Pembimbing I : .....

Prof. Dr. Wan Usman, MA

Pembimbing II : .....

Dr. Ir. Sri Harijati, MA

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Sernesta Alam. Atas segala rahmat dan karunia-Nya hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tiada daya dan upaya melainkan semua atas pertolongan dan kuasa Allah SWT. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Rasul Muhammad SAW, yang telah diutus untuk menyempurnakan akhlak manusia dan sebagai sumber inspirasi manusia untuk selalu mempersesembahkan yang terbaik dalam hidupnya.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka tidak mungkin tesis ini bisa selesai. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua dan mertua tercinta, atas semua doa, dorongan, dan semangat yang diberikan kepada penulis sehingga tesis ini akhirnya bisa diselesaikan.
2. Suamiku tersayang, Fajar Hasri Ramadhana yang selalu menjadi penyemangat perjuanganku dan penghiburku ketika berduka. Akhirnya selesai juga tesis ini berkat dukungan, doa, dan perhatianmu.
3. Bapak Prof. Dr. Wan Usman, MA, Dosen Pembimbing I yang selalu sabar dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan hingga tesis ini bisa selesai.
4. Ibu Dr. Ir. Sri Harijati, MA, Dosen Pembimbing II yang selalu sabar memberikan dorongan, semangat dan bimbingan serta arahan hingga tesis ini bisa selesai.
5. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta seluruh staf pengajar yang telah banyak memberikan bekal ilmu dan pengetahuan selama penulis menuntut ilmu di kampus tercinta ini.

6. Ibu Maya Maria, SE, MM., Ketua Bidang Program Magister Manajemen yang selalu mendorong dan menyemangati hingga tesis ini selesai.
7. Keluarga besar Ditjen Anggaran Departemen Keuangan, atas segala bantuannya bagi penyusunan tesis ini.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan selama penulis menyelesaikan kuliah di Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka, atas seluruh kebersamaan dan kekompakkan semasa kuliah selama ini.
9. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuannya dalam penulisan skripsi ini.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik, saran, dan masukan penulis harapkan untuk kesempurnaan tesis ini. Namun penulis juga tetap berharap karya ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Juni 2012



Sumadiyah T. Olfah

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Abstrak</b>	ii
<b>Lembar Pernyataan Keaslian</b>	iv
<b>Lembar Persetujuan</b>	v
<b>Lembar Pengesahan</b>	vi
<b>Kata Pengantar</b>	vii
<b>Daftar Isi</b>	ix
<b>Daftar Gambar</b>	xi
<b>Daftar Tabel</b>	xii
<b>Daftar Lampiran</b>	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kinerja .....	8
B. Pengukuran Kinerja .....	9
C. Remunerasi atau Kompensasi Kerja .....	11
D. Motivasi .....	18
E. Masa Kerja .....	21
F. Hubungan Remunerasi terhadap Kinerja .....	23
G. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja .....	24
H. Hubungan Masa kerja sebagai faktor penguat dari faktor remunerasi dan motivasi terhadap kinerja .....	25
I. Beberapa Penelitian terkait Remunerasi (Kompensasi), Motivasi dan Kinerja	25
J. Kerangka Berpikir .....	26
K. Definisi Operasional .....	27
L. Perumusan Hipotesa .....	29

**Halaman****BAB III METODE PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	30
B. Populasi Dan Sampel .....	30
C. Instrumen Penelitian .....	31
D. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	41
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	46
F. Metode Analisa Data .....	47

**BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum .....	53
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	60
C. Analisis Hubungan .....	114
D. Hasil Regresi Linier Berganda .....	118
E. Uji Hipotesis .....	121
F. Pembahasan .....	122

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	126
B. Saran .....	127

**DAFTAR PUSTAKA .....** 129**LAMPIRAN .....** 133

DAFTAR GAMBAR

halaman

Gambar 1 .....	27
----------------	----

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 1	Daftar Remunerasi Kementerian Keuangan .....	16
Tabel 2	Operasionalisasi Variabel .....	33
Tabel 3	Skor Jawaban Atas Pertanyaan Kuesioner .....	41
Tabel 4	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan pada Remunerasi .....	43
Tabel 5	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi .....	44
Tabel 6	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....	45
Tabel 7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	46
Tabel 8	Rentang Nilai Tinggi Rendahnya Hubungan Variabel .....	49
Tabel 9	Komposisi responden berdasarkan Jenis kelamin .....	54
Tabel 10	Komposisi responden berdasarkan status pegawai .....	55
Tabel 11	Komposisi responden berdasarkan masa kerja .....	55
Tabel 12	Komposisi responden berdasarkan peringkat jabatan/Grade .....	56
Tabel 13	Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan .....	57
Tabel 14	Komposisi Jumlah Pejabat Pada DIA .....	58
Tabel 15	Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan .....	58
Tabel 16	Komposisi responden berdasarkan kepangkatan .....	59
Tabel 17	Tanggapan Responden terhadap item X1.1.1 .....	61
Tebal 18	Tanggapan Responden terhadap item X1.1.2 .....	62
Tabel 19	Tanggapan Responden terhadap item X1.1.3 .....	63
Tabel 20	Tanggapan Responden terhadap item X1.2.1 .....	66
Tabel 21	Contoh Data Responden terkait Grade, Pangkat dan Pendidikan .....	67
Tabel 22	Tanggapan Responden terhadap item X1.2.2 .....	67
Tabel 23	Tanggapan Responden terhadap item X1.2.3 .....	68
Tabel 24	Tanggapan Responden terhadap item X1.3.1 .....	71
Tabel 25	Tanggapan Responden terhadap item X1.3.2 .....	72
Tabel 26	Tanggapan Responden terhadap item X1.3.3 .....	73
Tabel 27	Tanggapan Responden terhadap item X1.4.1 .....	75
Tabel 28	Tanggapan Responden terhadap item X1.4.2 .....	76
Tabel 29	Tanggapan Responden terhadap item X2.1.1 .....	79

Halaman

Tabel 30	Tanggapan Responden terhadap item X2.1.2 .....	80
Tabel 31	Tanggapan Responden terhadap item X2.1.3 .....	81
Tabel 32	Tanggapan Responden terhadap item X2.1.4 .....	82
Tabel 33	Tanggapan Responden terhadap item X2.2.1 .....	83
Tabel 34	Tanggapan Responden terhadap item X2.2.2 .....	84
Tabel 35	Tanggapan Responden terhadap item X2.2.3 .....	85
Tabel 36	Tanggapan Responden terhadap item X2.2.4 .....	86
Tabel 37	Tanggapan Responden terhadap item X2.3.1 .....	88
Tabel 38	Tanggapan Responden terhadap item X2.3.2 .....	89
Tabel 39	Tanggapan Responden terhadap item X2.4.1 .....	90
Tabel 40	Tanggapan Responden terhadap item X2.4.2 .....	91
Tabel 41	Tanggapan Responden terhadap item X2.5.1 .....	93
Tabel 42	Tanggapan Responden terhadap item X2.5.2 .....	94
Tabel 43	Tanggapan Responden terhadap item X2.5.3 .....	95
Tabel 44	Tanggapan Responden terhadap item Y1.1 .....	97
Tabel 45	Tanggapan Responden terhadap item Y1.2 .....	98
Tabel 46	Tanggapan Responden terhadap item Y1.3 .....	99
Tabel 47	Tanggapan Responden terhadap item Y1.4 .....	100
Tabel 48	Tanggapan Responden terhadap item Y2.1 .....	102
Tabel 49	Tanggapan Responden terhadap item Y2.2 .....	103
Tabel 50	Tanggapan Responden terhadap item Y2.3 .....	104
Tabel 51	Tanggapan Responden terhadap item Y2.4 .....	105
Tabel 52	Tanggapan Responden terhadap item Y3.1 .....	106
Tabel 53	Tanggapan Responden terhadap item Y3.2 .....	107
Tabel 54	Tanggapan Responden terhadap item Y3.3 .....	108
Tabel 55	Hasil Rata-Rata Nilai Persepsi Terhadap Variabel Penelitian .....	109
Tabel 56	Contoh Data Responden Ketidakadilan Penetapan Grade .....	112
Tabel 57	Hasil Rata-Rata Nilai Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian dengan Mempertimbangkan Variabel Moderasi .....	112

	Halaman	
Tabel 58	Hasil Uji Korelasi Pearson dan Spearman untuk Variabel X1 dengan Y	114
Tabel 59	Hasil Uji Korelasi Pearson dan Spearman untuk Variabel X2 dengan Y	115
Tabel 60	Hasil Uji Korelasi Pearson dan Spearman untuk Variabel Z dengan X1	116
Tabel 61	Hasil Uji Korelasi Pearson dan Spearman untuk Variabel Z dengan X2	116
Tabel 62	Hasil Uji Korelasi Pearson dan Spearman untuk Variabel Z dengan Y	117
Tabel 63	Hasil Uji Regresi Linear Berganda tanpa Moderasi ( <i>unmoderated</i> ) .....	118
Tabel 64	Hasil Uji Regresi Linear Berganda dengan Moderasi ( <i>moderated</i> ) .....	119
Tabel 65	Hasil Uji Regresi Linear Berganda Dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Independen .....	118
Tabel 66	Hasil Jawaban Alasan Baiknya Kinerja Pegawai .....	125

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman	
LAMPIRAN I	Surat Permohonan Penyebaran Kuesioner .....	133
LAMPIRAN II	Surat Permohonan Menjawab Kuesioner .....	134
LAMPIRAN III	Daftar Pertanyaan Kuesioner .....	135
LAMPIRAN IV	Tabulasi Data .....	139
LAMPIRAN V	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan pada Remunerai, Variabel Motivasi dan Variabel Kinerja .....	156
LAMPIRAN VI	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Kepuasan pada Remunerai, Variabel Motivasi dan Variabel Kinerja .....	160
LAMPIRAN VII	Hasil Uji Korelasi Variabel Kepuasan pada Remunerai, Motivasi, Variabel Motivasi dan Variabel Kinerja .....	161
LAMPIRAN VIII	Hasil Uji Normalitas Data untuk Variabel Kepuasan pada Remunerai, Variabel Motivasi dan Variabel Kinerja .....	162
LAMPIRAN IX	Hasil Uji Regresi Tanpa Moderasi (tanpa variabel masa kerja) ..	165
LAMPIRAN X	Hasil Uji Regresi Menggunakan Variabel Moderasi .....	166
LAMPIRAN XI	Hasil Uji Regresi Menggunakan Variabel Moderasi .....	167
LAMPIRAN XII	Kuesioner Tambahan Alasan Baiknya Kinerja .....	168
LAMPIRAN XIII	Tabulasi Data Hasil Kuesioner Tambahan .....	169
LAMPIRAN X	r-tabel .....	170

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Anggaran merupakan salah satu institusi yang sangat strategis pada Kementerian Keuangan. Tugas utamanya adalah alokasi belanja bagi seluruh kementerian/lembaga. Dengan tugas yang sedemikian strategis ini tentunya perlu dukungan sumber daya manusia yang handal. Namun demikian tugas yang strategis ini juga berpeluang terjadinya *moral hazard* apabila tidak didukung sistem yang baik.

Berdasarkan pengamatan sejak tahun 2004 sampai dengan 2006 pada Direktorat Jenderal Anggaran, kualitas SDM belum sepenuhnya baik, masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki kinerja kurang baik. Hal ini juga berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan secara langsung dimana tingkat kinerja SDM-nya belum maksimal, adanya pegawai yang menitip absen padahal tidak masuk atau terlambat, adanya pegawai yang melakukan pekerjaan diluar kantor, bahkan terjadinya kasus korupsi akibat belum baiknya sistem yang diterapkan. Namun demikian hal ini memang tidak mudah dibuktikan secara ilmiah hanya didukung dengan data empiris, terlihat dilapangan bahwa pelaporan tingkat kinerja pegawai yang dilakukan hanya sebagai formalitas dengan penilaian yang selalu baik. Berbeda dengan kasus-kasus korupsi, dengan semakin terbukanya tuntutan *good governance* ada

kasus korupsi yang akhirnya terbuka dan diproses secara hukum, diantaranya kasus korupsi di KPU (2005) yang menyeret pegawai di kantor ini.

Seiring dengan perkembangan keadaan dan adanya tuntutan pelayanan yang baik (*good governance*) serta untuk meningkatkan kehandalan SDM-nya sebagai faktor penentu bagi baiknya kinerja Direktorat Jenderal ini, pada tahun 2007 telah dilakukan reformasi birokrasi diantaranya dengan perbaikan pola pemberian tunjangan melalui evaluasi remunerasi. Dengan perubahan pola penggajian dari sebelumnya pemberian Tunjangan Khusus Pengelola Keuangan Negara (TKPKN) menjadi remunerasi berdasarkan grading/peringkat jabatan dan kinerja, maka diharapkan dapat memperbaiki tingkat kehandalan dan kinerja SDM selain diharapkan dapat menekan keinginan korupsi. Walaupun upaya pencegahan korupsi ini tidak hanya melalui remunerasi namun juga dilakukan melalui pengetatan sistem seperti penetapan peraturan disiplin pegawai dan SOP (*Standard Operating Procedure*).

Kepuasan pada remunerasi ini diharapkan dapat mempercepat tercapainya "Good Governance" sebagai salah satu tujuan reformasi birokrasi yakni menuju tata pemerintahan yang baik. Dengan adanya kepuasan pada remunerasi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai selain tentunya adanya faktor-faktor lain seperti motivasi pegawai sendiri.

Saat ini kepuasan pada remunerasi telah diterapkan secara menyeluruh pada Kementerian Keuangan. Terkait apakah kepuasan pada remunerasi ini secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja, telah dilakukan penelitian sejenis yang dilakukan di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak oleh Sarimah

(2009), dengan kesimpulan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan remunerasi tidak signifikan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, hanya 9,8%, sedangkan 90,2% dipengaruhi faktor lainnya. Rendahnya pengaruh peningkatan remunerasi tersebut diduga disebabkan adanya perbedaan penghasilan yang cukup tajam dari setiap grade/peringkat jabatan.

Permasalahan lain dalam penetapan grading adalah tidak diperhitungkannya masa kerja. Dalam menilai kinerja pegawai dan penetapan grading masa kerja tidak diperhitungkan (Peraturan Menteri Keuangan, 2011), hanya jabatan-jabatan tertentu yang memperhitungkan masa kerja, padahal pada kenyataannya masa kerja cukup berpengaruh terhadap kualitas kinerja. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur kepada pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, ternyata banyak yang mengeluh bahwa kepuasan pada remunerasi yang ada saat ini dianggap kurang adil karena tidak memperhitungkan masa kerja. Adanya pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun dengan pendidikan S1 memiliki peringkat jabatan/grading yang sama dengan pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Adanya keluhan tersebut kemungkinan besar akan sangat berpengaruh pada kinerja pegawai.

Berdasarkan studi literatur atas konsep kebijakan perbaikan remunerasi pegawai negeri yang telah disusun Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara diantaranya dinyatakan bahwa arah kebijakan reformasi remunerasi Pegawai Negeri adalah mewujudkan sistem remunerasi yang adil dan transparan dengan rumusan gaji yang berdasarkan klasifikasi jabatan dan

bobot jabatan (harga jabatan), serta sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk memacu dan memotivasi kerja. Dalam konsep kebijakan ini masa kerja tidak dijadikan pertimbangan secara langsung.

Selain penelitian tersebut, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sunarcaya (2008), yang melakukan penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan, faktor komunikasi, faktor iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai; sedangkan faktor motivasi kerja berpengaruh dalam kinerja pegawai dengan tingkat pengaruh 32,3%, sedangkan yang 67,7% dijelaskan oleh variabel lain. Dalam penelitian ini disarankan untuk menambahkan faktor insentif, karena diduga faktor atau variabel ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Adapun berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia sebagaimana pendapat Sedarmayanti (2007) yang menyatakan bahwa salah satu tujuan sistem kompensasi (dalam hal ini, remunerasi merupakan salah satu bentuk sistem kompensasi) adalah untuk menghargai kinerja. Pegawai yang menerima/puas atas remunerasi yang diterimanya tentunya akan memberikan timbal balik kinerja yang baik, demikian juga sebaliknya. Hal ini hampir sama dengan pendapat Wibowo (2008) yang menyatakan bahwa kesalahan dalam penerapan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pekerja. Apabila hal

tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pada pekerja maupun organisasi.

Atas permasalahan tersebut, dan berdasarkan hasil penelitian serta tinjauan literatur tersebut diatas, akan dilakukan penelitian apakah kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran. Selain variabel kepuasan pada remunerasi serta motivasi, dalam penelitian ini juga akan menjadikan masa kerja sebagai variabel moderasi, untuk mengetahui seberapa signifikan masa kerja memperkuat atau memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

## B. Perumusan Masalah

Pada penelitian ini beberapa permasalahan yang dapat disimpulkan baik berdasarkan pengamatan maupun wawancara secara tidak terstruktur adalah apakah kepuasan pada remunerasi berpengaruh terhadap kinerja. Demikian juga motivasi kerja akan diteliti secara lebih dalam dan akan dianalisa seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja. Selain itu dalam penelitian ini juga akan diukur seberapa signifikan pengaruh masa kerja dalam memperkuat atau memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Mengingat berdasarkan wawancara tidak terstruktur terhadap beberapa pegawai yang sudah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yang menyatakan ketidakpuasan atas remunerasi yang diterima dibandingkan dengan beban kerja mereka.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara tersebut, beberapa permasalahan dapat dikelompokkan kedalam empat kelompok sebagai berikut :

- 1) Apakah kepuasan pada remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
- 2) Apakah motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
- 3) Apakah kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 4) Apakah masa kerja ikut berpengaruh memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah :

- 1) Menganalisis pengaruh kepuasan pada remunerasi terhadap kinerja pegawai.
- 2) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
- 3) Menganalisis pengaruh kepuasan pada remunerasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.
- 4) Menganalisis pengaruh masa kerja apakah memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran.

### D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi kalangan akademisi maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan.

- 1) Manfaat akademis; penelitian ini erat hubungannya dengan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait teori kompensasi, motivasi, dan kinerja; sehingga diharapkan semua pihak yang berkepentingan dapat lebih memahaminya dan dapat dijadikan referensi akademis bagi peneliti lain;
- 2) Manfaat dalam praktek; diharapkan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi Direktorat Jenderal Anggaran dalam perumusan kepuasan pada remunerasi dan upaya kinerja pegawainya.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kinerja.

Suatu organisasi tidak bisa lepas dari dukungan sumber daya manusia.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang mendukungnya. Kualiatas sumber daya manusia diukur dari kemampuan bekerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Istilah kinerja (kemampuan bekerja) mulai dikenal ketika kualitas sumber daya manusia mulai disadari sebagai faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa pengertian kinerja yang mengutip pendapat beberapa pakar yang disampaikan oleh beberapa pakar SDM sebagai berikut :

- Menurut Bernardin dan Russell (1998) dalam Iswanto (2005) yang mendefinisikan kinerja sebagai *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu;
- Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2007) dinyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi
- Menurut Dharma (1991) dalam Tutorial Kuliah Online (2010) menyatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai

oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

- Menurut Mangkunegara (2005) dalam Tutorial Kuliah Online (2010) dinyatakan bahwa : “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.
- Sedangkan menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Pasolong (2010) dalam Tutorial Kuliah Online (2010) menyatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”.
- Menurut Costello (1994) dalam Wibowo (2007) menyatakan bahwa apabila pekerja memahami mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, motivasi , dan harga dirinya akan meningkat.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja (*outcomes*) karyawan/pegawai atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang diukur berdasarkan evaluasi atas hasil kerja tersebut dibandingkan dengan kriteria/standar pekerjaan yang disyaratkan.

## B. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai (SDM), perlu dilakukan pengukuran kinerja pegawai. Berdasarkan konsep pengukuran kinerja

menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2007) dinyatakan bahwa kriteria suatu ukuran kinerja adalah :

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis;
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan;
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka;
4. Mengindikasi data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran;
5. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi;
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data;
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan;
8. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Selain itu masih menurut Wibowo (2007) ukuran kinerja individual dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

- Kuantitas, yang dinyatakan dalam bentuk jumlah output maupun persentase antara output actual dengan output target.
- Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas. Kualitas ini juga dapat dilihat dari ketepatan hasil kerja /efektifitas; yakni bahwa pekerjaan apakah sudah dilakukan sesuai *SOP (Standar Operating Prosedure)* dan menghasilkan *output* dan *outcomes* sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- Produktivitas, yakni tingkat pencapaian hasil/output dari pegawai/karyawan dilihat dari perbandingan kuantitas output dengan waktu penyelesaian.
- Ketepatan Waktu dan Pengawasan Biaya, atau dapat dikelompokkan dalam kategori efisiensi pelaksanaan pekerjaan baik diukur dari efisiensi biaya, efisiensi sumber daya maupun efisiensi waktu.

### C. Remunerasi atau Kompensasi Kerja

Remunerasi sebagai bentuk kompensasi kerja merupakan bagian dari sistem organisasi. Beberapa dasar teoritis terkait dengan Kompensasi Kerja ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Pengertian Penghargaan atau Kompensasi Kerja.

Menurut beberapa literatur mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dijelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

- Menurut Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto (2007) menyatakan bahwa sistem penghargaan adalah berbagai macam penghargaan yang ditawarkan dan diberikan kepada karyawan/pegawai. Macam-macam penghargaan tersebut dapat berupa penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik.
- Menurut Schuster (1985) dalam Iswanto (2007) Penghargaan Intrinsik adalah merupakan penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri. Penghargaan ini ditentukan oleh individu dalam interaksinya. Sebagai contoh rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa mengontrol, rasa memiliki keunggulan dan sebagainya.

- Sedangkan baik menurut Schuster (1985) maupun Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto (2007) menyatakan bahwa Penghargaan Ekstrinsik adalah merupakan penghargaan yang berupa pemberian kompensasi kepada pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Sistem Penghargaan ini dalam kontrol perusahaan/organisasi yang mengacu pada semua penghargaan diluar pekerjaan itu sendiri. Penghargaan/kompensasi atas pekerjaan tersebut berupa finansial (uang) maupun non finansial (natura atau fasilitas-fasilitas tertentu, kenaikan pangkat/promosi). Sistem penghargaan/kompensasi ini sangat penting karena sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Jenis-jenis penghargaan/kompensasi menurut wibowo (2007) diantaranya adalah sebagai berikut :
- a. Gaji/upah adalah suatu jenis balas jasa yang biasanya berupa uang yang diberikan secara rutin setiap bulan yang sudah merupakan penetapan pasti berupa keputusan dari perusahaan/unit kerja.
  - b. Tunjangan adalah tambahan penghasilan selain gaji yang diberikan dalam kondisi-kondisi/syarat-syarat tertentu seperti tunjangan istri (ketika sudah menikah), tunjangan anak (ketika sudah memiliki anak), tunjangan kinerja/remunerasi (yang dikaitkan dengan kinerja pegawai).

- c. Bonus/Insentif adalah tambahan penghasilan yang berhubungan dengan prestasi kerja yang melebihi dari target kinerja yang sudah ditetapkan.
- d. Fasilitas yang berupa natura adalah fasilitas diluar gaji dan tunjangan yang diberikan kepada pegawai sebagai kompensasi. Seperti fasilitas perumahan, mobil dinas ataupun fasilitas pemeriksaan kesehatan atapun jaminan sosial lain.

### 3. Tujuan pemberian penghargaan/kompensasi.

Beberapa tujuan diberikannya kompensasi kepada pegawai menurut Iswanto (2005) diantaranya adalah sebagai berikut :

- Sebagai bentuk perikatan kerja; Memberikan kepuasan bagi pegawai;
- Sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pegawai;
- Sebagai cara merekrut pegawai yang berkualitas;
- Sebagai motivasi bagi pegawai;
- Menjaga stabilitas dan kesetiaan pegawai;
- Upaya pendisiplinan pegawai;
- Mengurangi komplain dari serikat buruh.

### 4. Keterkaitan penghargaan dengan tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2007), Penghargaan sebagai sebagai bagian dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Selain itu sebagai bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian dari sistem manajemen perusahaan. Kualitas

manajemen SDM sangat berpengaruh pada sistem perusahaan secara menyeluruh yang pada akhirnya sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Kebijakan pemberian remunerasi/kompensasi yang baik akan memberikan kepuasan yang juga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kualitas kinerja pegawai yang semakin baik akan meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi yang tentunya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

5. Kriteria efektivitas kompensasi menurut Patton dalam Iswanto ( 2005) adalah sebagai berikut :
  - a. Cukup; kompensasi seharusnya memenuhi persyaratan kebutuhan minimum yang biasanya ditetapkan pemerintah dengan upah minimum rata-rata;
  - b. Layak/wajar; kompensasi seharusnya layak sesuai dengan usaha/kinerja dan kemampuan pegawai/karyawan;
  - c. Seimbang/adil; kompensasi seharusnya mencerminkan keadilan/reseimbangan bagi semua pegawai sesuai dengan level/tingkatannya;
  - d. Efektif berdasarkan pertimbangan biaya; kompensasi biasanya diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan/organisasi;
  - e. Aman; system kompensasi seharusnya memberikan rasa aman dan kepastian bagi pegawai/karyawan;
  - f. Menyediakan insentif; system kompensasi seharusnya memiliki system pemberian insentif/bonus atas prestasi pegawainya/karyawannya;

- g. Akseptable; sistem kompensasi/penggajian harus diketahui dan diterima oleh pegawai maupun perusahaan/organisasi.

Sedangkan menurut Wibowo (2007) menyatakan bahwa normsa ideal pemberian penghargaan adalah :

- a. Profit maximization, bahwa perusahaan akan membayar upah rendah untuk keuntungan maksimum, sedangkan pekerja akan mencari perusahaan yang memberikan penghargaan maksimum.
- b. Equity (Keadilan), Pemberian penghargaan harus mempertimbangkan keadilan.
- c. Equality (kesamaan), setiap orang harus mendapat penghargaan yang sama.
- d. Need (Kebutuhan), penghargaan didistribusikan menurut kebutuhan pekerja

#### 6. Konsep Remunerasi Pemerintah

Berdasarkan konsep remunerasi yang disampaikan deputi Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi (2010) dalam Konsep Perbaikan Remunerasi Pegawai Negeri dinyatakan bahwa pemberian remunerasi diarahkan pada sistem remunerasi Pegawai negeri yang adil dan transparan dengan :

- Rumusan remunerasi yang dianggap layak oleh PNS.
- Mengaitkan sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja untuk memacu prestasi dan motivasi kerja.
- Adil
- Tepat

- Bersaing

Berdasarkan konsep kebijakan pemberian remunerasi tersebut, untuk kementerian keuangan telah ditetapkan peringkat jabatan yang dihargai dengan remunerasi (tunjangan) sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Daftar Remunerasi Kementerian Keuangan**

No	Grade	Tunjangan	Gol/Ruang	Eselon
1	27	46,950,000		
2	26	41,550,000		
3	25	36,770,000	IV/e	Eselon I
4	24	32,540,000		
5	23	24,100,000		
6	22	21,330,000	IV/d	Eselon II
7	21	18,880,000		
8	20	16,700,000		
9	19	12,370,000	IV/b	Eselon III
10	18	10,760,000		
11	17	9,360,000		
12	16	6,930,000	III/d	Eselon IV
13	15	6,030,000		
14	14	5,240,000		
15	13	4,370,000	III/b	Eselon V
16	12	3,800,000	III/b	Pelaksana
17	11	3,450,000		
18	10	3,140,000		
19	9	2,850,000		
20	8	2,550,000	II/c	Pelaksana
21	7	2,360,000		
22	6	2,140,000		
23	5	1,950,000		
24	4	1,770,000		
25	3	1,610,000	I/c	Pelaksana
26	2	1,460,000		
27	1	1,330,000	I/a	Pelaksana

Sumber : <http://abangiqb.al.wordpress.com>

Berdasarkan tabel remunerasi yang telah ditetapkan tersebut, diharapkan akan memberikan kepuasan bagi pegawai terhadap remunerasi yang diberikan sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

#### 7. Mekanisme Penetapan Jabatan.

Jabatan dan Peringkat/Grade merupakan dasar pemberian remunerasi. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 246/PMK.01/2011 tentang Mekanisme Penetapan Jabatan dan Peringkat bagi Pelaksana di Lingkungan Menteri Keuangan diantaranya diatur dasar penetapan sebagai berikut :

- a. Bahwa Penetapan jabatan dan peringkat bagi pelaksana didasarkan pada kompetensi teknis pelaksana, pangkat dan golongan/ruang dan formasi jabatan pada unit kerja yang bersangkutan.
- b. Bahwa bagi jabatan pelaksana khusus (Bendahara, pengemudi, sekretaris dan ajudan Menteri) penetapan jabatan dan peringkatnya berdasarkan kompetensi teknis pelaksana, masa kerja dan formasi jabatan pada uni kerja yang bersangkutan.

Berdasarkan aturan sebagaimana tersebut diatas, terlihat bahwa pertimbangan masa kerja tidak diberlakukan secara menyeluruh, hanya untuk jabatan pelaksana khusus.

#### 8. Indikator kepuasan pada remunerasi

Berdasarkan beberapa teori tentang remunerasi diatas, maka didalam penelitian ini untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai terhadap remunerasi yang telah ditetapkan adalah meliputi beberapa indikator sebagai berikut :

- Layak/wajar, bahwa remunerasi yang ditetapkan layak/sesuai dengan usaha/kinerja dan kemampuan pegawai/karyawan;
- Adil/seimbang, penilaian/persepsi pegawai bahwa remunerasi yang ditetapkan sudah mencerminkan keadilan/keseimbangan bagi semua pegawai sesuai dengan level/tingkatannya;
- Akseptable/dapat diterima, sistem sistem remunerasi diketahui dan diterima oleh pegawai maupun perusahaan/organisasi;
- Cukup, pegawai memiliki persepsi bahwa remunerasi mencukupi untuk memenuhi kebutuhan minimum yang biasanya ditetapkan pemerintah atau upah minimum rata-rata.

#### **D. Motivasi**

1. Pengertian Motivasi, beberapa pengertian motivasi yang disampaikan oleh beberapa pakar SDM sebagai berikut :

- Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Menurut Robbins (2001) dalam Phyrman (2008) menyatakan definisi dari motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.
- Sedangkan menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Purnomo (2004) dalam Phyrman (2008) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- Dan menurut Sunarti (2003) dalam Phyrman (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi yaitu perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja. Dalam rangka mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal maka seorang manajer harus dapat mempertimbangkan hubungan antara ketiga faktor tersebut dan hubungannya terhadap perilaku individu. Pada dasarnya motivasi individu dalam bekerja dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja individu yang berdampak pada pencapaian tujuan dari organisasi.
- Adapun menurut Purnomo (2004) dalam Phyrman (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor sebagai sumber motivasi yaitu :
  1. kemungkinan untuk berkembang,
  2. jenis pekerjaan, dan
  3. apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai/karyawan.

Menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) menjelaskan tiga jenis motivasi sebagai berikut :

- i. Motivasi untuk berprestasi (n-ACH)
- ii. Motivasi untuk berkuasa (n-pow)
- iii. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (n-affil)

3. Berdasarkan beberapa teori tentang motivasi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor bagi seseorang untuk melakukan suatu tindakan, Apabila dikaitkan dengan pekerjaan, maka motivasi merupakan daya dorong pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa teori tersebut, faktor-faktor yang dapat menjadi motivasi bagi pekerja diantaranya adalah motivasi untuk berprestasi, motivasi untuk mendapatkan kekuasaan, dan motivasi untuk mendapat penghargaan atas pekerjaannya. Maka dalam penelitian ini, untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Keikutsertaan; adalah diikutsertakannya pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan baik karena merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa dihargai atas pekerjaannya.
- 2) Komunikasi; adalah tersampaiannya pesan baik dari pegawai ke organisasi/pimpinan maupun sebaliknya. Komunikasi yang baik akan memotivasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan karena.

Sedangkan komunikasi yang kurang efektif dapat juga membuat pegawai menurun motivasi kerjanya.

- 3) Pengakuan; adalah pengakuan organisasi/pimpinan terhadap keberadaan maupun kemampuan pegawai. Adanya pengakuan akan memotivasi pegawai dalam bekerja. Pegawai yang keberadaannya diakui dalam hubungannya dengan penyelesaian pekerjaan akan membuat pegawai termotivasi untuk berprestasi.
- 4) Kewenangan; adalah perasaan memiliki kekuasaan/kewenangan atas pekerjaan yang diberikannya. Rasa memiliki kekuasaan/kewenangan juga akan memotivasi pegawai.
- 5) Perhatian timbal balik; adalah perhatian antar pegawai maupun dengan pimpinan. Perhatian timbal balik yang baik dapat menumbuhkan rasa persahabatan hal inipun dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik karena merasa nyaman dengan lingkungannya.

#### **E. Masa Kerja**

Konsep masa kerja lebih banyak dikaitkan dengan sistem kompensasi.

Salah satu teori kompensasi yang mempertimbangkan masa kerja adalah Teori Keadilan sebagaimana disampaikan Wibowo (2007) yang menyatakan bahwa Keadilan adalah keseimbangan antara masukan (inputs) yang diberikan karyawan dalam pekerjaannya dan keluaran (outcomes) yang diterima karyawan. Faktor-faktor yang termasuk dalam masukan (inputs) adalah faktor pengalaman, pendidikan, keahlian khusus, usaha, dan waktu

untuk bekerja. Faktor pengalaman pada umumnya dikaitkan dengan lamanya seseorang berada dalam pekerjaan tersebut (masa kerja).

Masa kerja (pengalaman kerja) biasanya juga dipertimbangkan pada saat penerimaan maupun penempatan pegawai sebagaimana pendapat Iswanto (2005) yang menyatakan bahwa sistem yang ideal dalam memilih karyawan secara sistematik adalah pemilihan dengan sistem merit murni, yaitu pemilihan yang didasarkan pada kemampuan dan pengalaman karyawan.

Sedangkan berdasarkan penelitian lain diantaranya :

- Afandi (2010), menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Seniati (2008), menyatakan bahwa masa kerja memiliki pengaruh yang langsung dan positif terhadap komitmen dalam orgnasasi. Hal ini terjadi karena semakin tinggi usia dosen serta semakin lama dosen bekerja di universitas maka dosen tersebut semakin mencintai pekerjaannya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Spector (1996, 1997) dalam Seniati (2008) yang menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam satu organisasi maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan.
- Bukhori (2007), menyatakan bahwa pada hasil penelitiannya masa kerja dan tingkat pendidikan berpengaruh signifikan pada prestasi kerja.
- Mahesa (2010), berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Dengan demikian baik berdasarkan teori maupun fakta dilapangan, masa kerja merupakan faktor penting dalam mempertimbangkan sistem sumber daya manusia baik terkait kebijakan kompensasi maupun kebijakan penempatan pegawai.

Selain itu, dalam penelitian ini masa kerja dikelompokkan kedalam dua kelompok besar yakni pegawai dengan masa kerja kurang atau sama dengan 10 tahun dan pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Pertimbangan pengelompokan ini adalah karena untuk PNS pada umumnya masa kerja maksimal adalah 30, sehingga diasumsikan bahwa PNS dengan masa kerja kurang dari 10 tahun tergolong masih yunior hal ini juga berdasarkan pengalaman empiris.

#### **F. Hubungan Remunerasi terhadap Kinerja**

Sebagaimana dijelaskan dalam konsep remunerasi sebagai kompensasi kerja maka hubungan remunerasi dan kinerja adalah hubungan timbal balik. Hal ini juga dikuatkan oleh pendapat Iswanto (2005) yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka yakin bahwa hasil kerjanya akan mendapat penghargaan yang sebanding.

Pada umumnya pemberian remunerasi (sebagai kompensasi kerja) dilakukan berdasarkan kinerja pegawai. Sebagai contoh dalam pekerjaan produksi pakaian; maka jumlah produk yang dihasilkan dijadikan acuan dalam memberikan imbalan kerjanya. Dan konsep seperti ini saat ini sudah dilakukan oleh hampir sebagian besar institusi swasta dan pemerintah.

Walaupun dalam institusi pemerintah target produktifitas pegawai belum dapat dideskripsikan secara pasti.

Demikian juga pendapat Byars dan Rue (1997) yang menyatakan bahwa penghargaan yang berupa pemberian kompensasi kepada pegawai diberikan berdasarkan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Sebagaimana teori tersebut, sangat wajar apabila pemberian remunerasi sebagai bagian dari tunjangan/incentif didasarkan atas kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara remunerasi dan kinerja seharusnya berbanding lurus secara positif.

#### **G. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Purnomo (2004) dalam Phyrman (2010) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengertian tersebut secara jelas bahwa motivasi merupakan hal mendasar seorang karyawan/pegawai melakukan pekerjaannya. Semakin besar motivasi seorang pekerja biasanya akan semakin baik kinerjanya. Walaupn motivasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan kualitas kinerja seorang pegawai.

## **H. Hubungan Masa kerja sebagai faktor penguat dari faktor remunerasi dan motivasi terhadap kinerja.**

Diperhitungkannya masa kerja dalam sistem kompensasi (remunerasi) akan memberikan rasa keadilan bagi pegawai. Selain itu masa kerja yang menunjukkan pengalaman kerja seorang pegawai akan menunjukkan kemampuan seorang pegawai sehingga akan semakin menguatkan motivasi pegawai khususnya ketika pegawai diberi kepercayaan menyelesaikan suatu pekerjaan karena dianggap sudah berpengalaman. Hal ini sesuai dengan pendapat Spector (1996, 1997) dalam Seniati (2008) yang menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam satu organisasi maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai akan semakin menguatkan motivasi dan seharusnya kepuasan pada remunerasi yang pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tersebut.

## **I. Beberapa Penelitian Terkait Remunerasi (kompensasi), Motivasi dan Kinerja.**

Sunarcaya (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor motivasi berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan faktor-faktor lain yakni kepemimpinan, komunikasi dan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sarimah (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan remunerasi lemah pengaruhnya terhadap motivasi berprestasi.

Dalam penelitiannya Dito (2010) menyatakan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Mahesa (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Seniati (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa masa kerja, trait kebaikan hati, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, sedangkan iklim psikologis memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Dito (2010), menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitiannya variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### J. Kerangka Berpikir

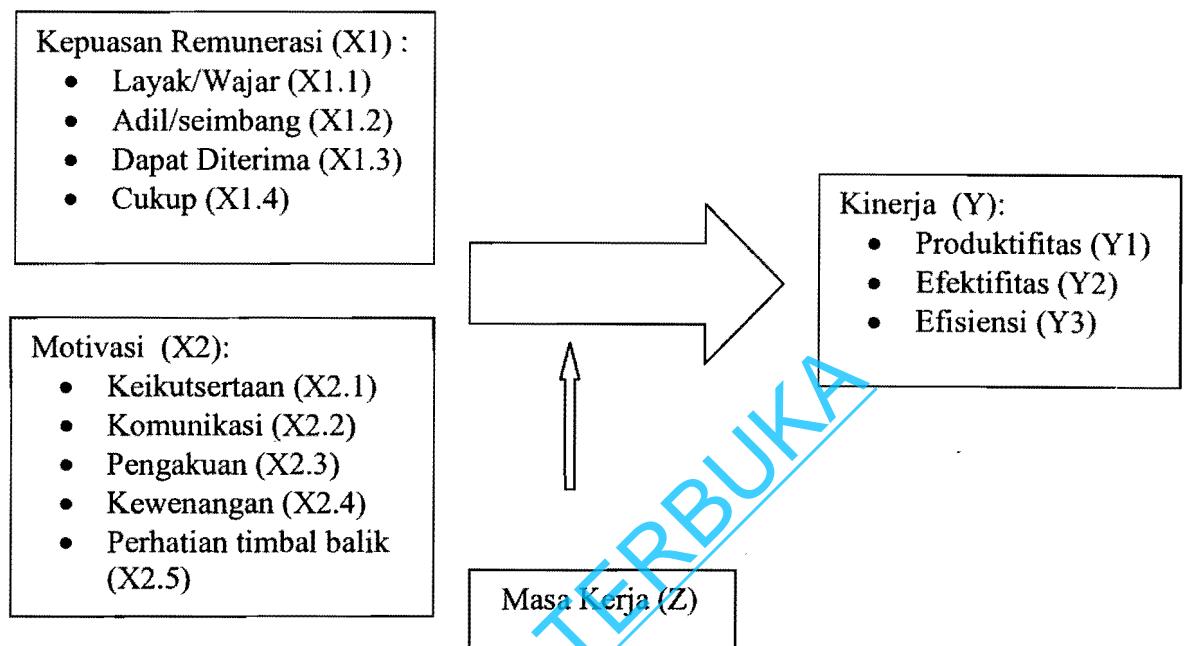
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepuasan pada remunerasi yang telah ditetapkan serta motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu apakah masa kerja pegawai ikut memperkuat kepuasan pada remunerasi dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja. Sedang masa kerja merupakan variabel moderasi.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui alur pikir berikut ini :

Gambar 1

## KERANGKA PEMIKIRAN



### K. Definisi Operasional

- 1) Kepuasan pada Remunerasi adalah kepuasan pegawai atas remunerasi yang ditetapkan terkait dengan kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Dalam penelitian ini, untuk mengukur kepuasan pegawai pada remunerasi diukur dengan melalui persepsi pegawai terhadap beberapa indikator remunerasi yang efektif sebagai berikut :
  - Persepsi pegawai atas kelayakan atau kewajaran atas remunerasi yang diterima;
  - Persepsi pegawai atas keadilan pemberian remunerasi;
  - Persepsi pegawai atas pemahaman dan penerimaan pegawai terhadap kepuasan pada remunerasi yang telah ditetapkan.
  - Persepsi pegawai tentang cukupnya remunerasi yang diterima untuk memenuhi kebutuhan hidup.

- 2) Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak untuk menciptakan semangat, kegairahan kerja seseorang dengan mengerahkan sejumlah potensi dan sumberdaya secara maksimal atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dengan menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya guna pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta mendorong tercapainya produktivitas kerja yang optimal.

Dalam penelitian ini motivasi pegawai diukur dari persepsi pegawai terhadap keikutsertaan dalam pekerjaan, komunikasi , pengakuan, kewenangan yang diberikan serta perhatian timbal balik yang diberikan oleh pimpinan/organisasi.

- 3) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab/target kerja yang diberikan kepadanya. . Dalam penelitian ini kinerja diukur dari persepsi pegawai atas produktifitas yang dihasilkan, efektif dan efisiensi dalam bekerja.
- 4) Masa kerja adalah masa pegawai bekerja. Dalam penelitian ini masa kerja dikelompokkan menjadi dua yakni kelompok pegawai yang memiliki masa kerja 0 sampai dengan 10 ( $Z=1$ ) tahun dan kelompok pegawai yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun ( $Z=2$ ). Pengelompokan masa kerja tersebut berdasarkan rata-rata masa kerja PNS yg pada umumnya sudah cukup berpengalaman setelah bekerja lebih dari 10 tahun dari total masa kerja maksimal 35 tahun.

## L. Perumusan Hipotesa

Berdasarkan telaah pustaka maupun kerangka berpikir diatas, maka rumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya apakah hasil penelitian akan menerima atau menolak hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1.  $H_1 = 0$ ; Kepuasan pada remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
2.  $H_1 = 1$ ; Kepuasan pada remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.  $H_2 = 0$ ; Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
4.  $H_2 = 1$ ; Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.  $H_3 = 0$ ; Kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja pegawai yang dimoderasi masa kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
6.  $H_3 = 1$ ; Kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja pegawai yang dimoderasi masa kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7.  $H_4 = 0$ ; Masa kerja tidak signifikan dalam memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai;
8.  $H_4 = 1$ ; Masa kerja signifikan memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Disain Penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif yang akan meneliti pengaruh variabel kepuasan pada remunerasi dan motivasi dengan masa kerja sebagai variabel moderasi terhadap kinerja. Dalam pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan metode survei.

#### B. Populasi Dan Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai pada Direktorat Anggaran I, II dan III serta Direktorat Sistem Penganggaran Direktorat Jenderal Anggaran dengan populasi sebanyak 426 orang. Sedangkan penentuan jumlah sampel berdasarkan teknik penentuan jumlah sampel, sebagaimana pedoman yang ditulis Mustafa (2000) dinyatakan bahwa untuk penelitian deskriptif sampel dapat diambil 10% dari populasi, sedangkan untuk penelitian korelasional paling sedikit 30% dari populasi.

Berdasarkan teknik tersebut dari populasi sebanyak 426 maka jumlah sampel minimal adalah 128 pegawai. Untuk mendapatkan sampel tersebut, diedarkan kuesioner sebanyak 150 dengan harapan memenuhi 30% dari populasi atau lebih dari 128 responden.

Adapun dalam penyebaran kuesioner, berdasarkan teori teknik sampling sebagaimana ditulis Mustafa (2000) dan Subliyanto (2010), penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* yakni bahwa pengambilan sampel dilakukan secara acak

dengan tetap mempertimbangkan karakter responden yakni baik berdasarkan jenis kelamin, status, masa kerja maupun jabatan.

### C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengolah, dan menginterpretasikan informasi dari responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama Subianto (2009). Salah satu instrumen penelitian yang dapat digunakan adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu alat penelitian yang terdiri dari pertanyaan yang tujuannya untuk memperoleh informasi dari responden. Relevansi dan akurasi kuesioner merupakan hal yang sangat penting dan ini sangat bergantung dari daftar pertanyaan itu sendiri.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Pertanyaan pada kuesioner dibuat berdasarkan variabel yang akan diukur yang mengacu pada teori atas variabel tersebut. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel sebagai berikut :

1. Variabel bebas 1 (*independent variable*) adalah kepuasan pada remunerasi yang akan dinotasikan sebagai X1 dengan indikator sebagai berikut :

- Layak/Wajar (X1.1)
- Adil/seimbang (X1.2)
- Akseptable (X1.3)
- Cukup (X1.4)

2. Variabel bebas 2 (*independent variable*) adalah motivasi pegawai yang akan dinotasikan sebagai X2 dengan indikator sebagai berikut :

- Keikutsertaan (X2.1).
- Komunikasi (X2.2).
- Pengakuan (X2.3).
- Kewenangan (X2.4).
- Perhatian timbal balik (X2.5).

3. Variabel tergantungnya (*dependent variable*) adalah Kinerja pegawai yang akan dinotasikan sebagai Y dengan indikator sebagai berikut, terdiri dari :

- Produktifitas (Y1).
- Efektifitas (Y2).
- Efisiensi (Y3).

4. Variabel Moderasi (variabel yang memperkuat atau memperlemah variabel independen) adalah masa kerja pegawai yang akan dinotasikan sebagai Z dengan pengelompokan kedalam dua kelompok masa kerja sebagai berikut :

- 0 s.d 10 tahun (Z=1).
- Lebih 10 tahun (Z=2).

Subtansi pertanyaan pada kuesioner dan hubungannya dengan variabel yang akan diukur tergambar dalam Tabel 2 berikut :

Tabel 2  
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Indikator	Substansi pertanyaan
1	2	3	4
1.	Remunerasi	a. Layak/Wajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besaran remunerasi sesuai dengan beban kerja</li> <li>- Penetapan remunerasi sesuai dengan <i>best practise</i></li> <li>- Besaran remunerasi sesuai dengan standar biaya hidup</li> </ul>
		b. Adil/seimbang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skala remunerasi sudah memperhitungkan unsur-unsur kompetensi</li> <li>- Skala remunerasi sudah mencerminkan peringkat jabatan</li> </ul>
		c. Cukup	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remunerasi memenuhi standar kebutuhan hidup pegawai</li> <li>- Remunerasi memberikan nilai lebih bagi pegawai</li> </ul>
2.	Motivasi	a. Keikutsertaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam penyelesaian pekerjaan keterlibatan dan kerja sama pegawai sangat baik</li> <li>- Dalam penyelesaian pekerjaan tidak ada paksaan/tekanan dari pimpinan</li> <li>- Dalam penyelesaian pekerjaan pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan usulan dan inisiatif</li> </ul>

No	Variabel	Indikator	Substansi pertanyaan
1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai baik dalam hal penyelesaian pekerjaan maupun kesempatan berkembang</li> <li>- Adanya kesetiakawan yang kuat dilingkungan kantor</li> </ul>
		b. Pengakuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan memberikan penghargaan yang positif baik secara verbal maupun non verbal terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Pimpinan memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial atas kinerja pegawai</li> <li>- Pimpinan memberikan teguran /punishment ketika pekerjaan tidak diselesaikan dengan baik</li> <li>- Secara berkala pimpinan memberikan penghargaan baik yang bersifat material maupun non material, finansial maupun non finansial</li> </ul>

No	Variabel	Indikator	Substansi pertanyaan
1	2	3	4
		c. Kewenangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan memberikan kepercayaan penuh terhadap pegawai dalam penyelesaian pekerjaan</li> <li>- Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan serta dukungan penyelesaian pekerjaan</li> <li>- Pimpinan mendlegasikan kewenangan untuk pekerjaan-pekerjaan yang dapat/cukup diselesaikan oleh pegawai</li> </ul>
		d. Perhatian timbal balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan maupun sesama pegawai saling memberikan baik mengenai kondisi penyelesaian kerja maupun pribadi dan keluarga.</li> <li>- Pimpinan secara berkala memberikan perhatian kepada pegawai dalam rangka menumbuhkan kenyamanan suasana kerja</li> <li>- Pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh pegawai tanpa pilih kasih</li> </ul>

No	Variabel	Indikator	Substansi pertanyaan
1	2	3	4
3.	Kinerja Pegawai	a. Produktifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas hasil pekerjaan sesuai dengan target</li> <li>• SDM yang menyelesaikan sesuai dengan kompetensinya.</li> <li>• Kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan target</li> <li>• Sarana dan prasarana yang digunakan sesuai dengan yang disediakan.</li> </ul>
		b. Efektifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan diselesaikan pada waktu yang sudah ditentukan.</li> <li>- Pekerjaan diselesaikan oleh SDM yang telah ditentukan dan sesuai dengan kemampuannya.</li> <li>- Pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan</li> <li>- Hasil baik kuantitas maupun kualitasnya pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan</li> </ul>
		c. Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selesaiya pekerjaan dalam waktu yang relatif lebih cepat dari seharusnya</li> <li>- Selesaiya pekerjaan dengan SDM yang lebih efisien.</li> <li>- Penggunaan sarana dan prasarana yang lebih efisien dalam penyelesaian pekerjaan</li> </ul>

No	Variabel	Indikator	Substansi pertanyaan
1	2	3	4
4.	Masa Kerja	a. 0 s.d. 10 th b. Lebih dari 10th	Diberikan notasi “1” Diberikan notasi “2”

Berdasarkan operasionalisasi variabel sebagaimana Tabel 2 tersebut, secara keseluruhan terdefinisikan kedalam 37 pertanyaan. Adapun untuk variabel X1 yakni kepuasan pada remunerasi terdefinisikan menjadi 11 pertanyaan sebagai berikut :

- a. Layak/wajar (X1.1),
  - 1) Besaran remunerasi yang Saudara terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan (X1.1.1).
  - 2) Penetapan remunerasi sudah sesuai dengan teori pemberian penghargaan (X1.1.2).
  - 3) Besaran remunerasi yang ditetapkan memenuhi biaya standar hidup yang layak (X1.1.3).
- b. Adil/Simbang (X1.2),
  - 4) Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi/kemampuan (X1.2.1).
  - 5) Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur masa kerja/pengalaman kerja (X1.2.2).
  - 6) Besaran remunerasi setiap grade sudah sesuai dengan beban jabatannya (X1.2.3).

- c. Dapat diterima (*Acceptable*) (X1.3),
  - 7) Pola penetapan besaran remunerasi secara transparan diketahui pegawai (X1.3.1).
  - 8) Pola penetapan besaran remunerasi sesuai dengan harapan pegawai (X1.3.2).
  - 9) Pola penetapan besaran remunerasi dan penetapan grading dapat diterima pegawai (X1.3.3).
- d. Cukup (X.1.4), untuk memperoleh persepsi responden bahwa besaran remunerasi cukup, maka digunakan dua pertanyaan sebagai berikut :
  - 10) Besaran remunerasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup pegawai (X1.2.1).
  - 11) Besaran remunerasi yang diterima memberikan nilai lebih bagi pegawai sehingga dapat menabung (X1.4.2).

Adapun untuk variabel (X2) yakni motivasi, terdefinisikan menjadi 15 pertanyaan sebagai berikut :

- a. Keikutsertaan (X2.1),
  - 1) Dalam penyelesaian pekerjaan keterlibatan dan kerja sama pegawai sangat baik (X2.1.1).
  - 2) Dalam penyelesaian pekerjaan tidak ada paksaan/tekanan dari pimpinan (X2.1.2).
  - 3) Dalam penyelesaian pekerjaan pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan usulan dan inisiatif (X2.1.3).

- 4) Pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai baik dalam hal penyelesaian pekerjaan maupun kesempatan berkembang (X2.1.4).
- b. Komunikasi (X2.2),
  - 5) Tersedianya Sarana/media komunikasi yang memadai (X2.2.1).
  - 6) Sering diadakan rapat koordinasi maupun pertemuan internal dalam rangka penyelesaian pekerjaan (X2.2.2).
  - 7) Tersampaikannya informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berkembang (X2.2.3).
  - 8) Mudahnya akses informasi dalam rangka penyelesaian pekerjaan (X2.2.4).
- c. Pengakuan (X2.3),
  - 9) Pimpinan memberikan penghargaan yang positif baik secara verbal maupun non verbal terhadap kinerja pegawai (X2.3.1).
  - 10) Pimpinan memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial atas kinerja pegawai (X2.3.2)
- d. Kewenangan (X2.4),
  - 11) Pimpinan memberikan kepercayaan penuh terhadap pegawai dalam penyelesaian pekerjaan (X2.4.1).
  - 12) Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan serta dukungan penyelesaian pekerjaan (X2.4.2)

e. Perhatian Timbal Balik (X2.5),

13) Pimpinan maupun sesama pegawai saling memberikan perhatian baik mengenai kondisi penyelesaian kerja maupun pribadi dan keluarga (X2.5.1).

14) Pimpinan secara berkala memberikan perhatian kepada pegawai dalam rangka menumbuhkan kenyamanan suasana kerja (X2.5.2)

15) Pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh pegawai tanpa pilih kasih (X2.5.3)

Sedangkan untuk variabel dependen (Y) yakni kinerja, terdefinisikan menjadi 11 pertanyaan sebagai berikut :

a. Produktivitas (Y1),

- 1) Kuantitas hasil pekerjaan sesuai dengan target (Y1.1).
- 2) SDM yang menyelesaikan sesuai dengan kompetensinya (Y1.2).
- 3) Kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan target (Y1.3).
- 4) Sarana dan prasarana yang digunakan sesuai dengan yang disediakan (Y1.4).

b. Efektifitas (Y2),

- 5) Pekerjaan diselesaikan pada waktu yang sudah ditentukan (Y2.1).
- 6) Pekerjaan diselesaikan oleh SDM yang telah ditentukan dan sesuai dengan kemampuannya (Y2.2).
- 7) Pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan (Y2.3).
- 8) Hasil pekerjaan baik kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan yang diharapkan (Y2.4).

c. Efisiensi (Y3),

9) Selesaiya pekerjaan dalam waktu yang relatif lebih cepat dari seharusnya (Y3.1).

10) Selesaiya pekerjaan dengan SDM yang lebih efisien (Y3.2).

11) Penggunaan sarana dan prasarana yang lebih efisien dalam penyelesaian pekerjaan (Y3.3).

Pengukuran kuesioner pada setiap pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert dengan pola jawaban menggunakan empat alternatif jawaban yang masing-masing diberi skor sebagaimana Tabel 3 berikut :

**Tabel 3**  
**Skor Jawaban Atas Pertanyaan Kuesioner**

Nilai	Skor	Alternatif Jawaban
4	Tinggi Sekali	Sangat Setuju
3	Tinggi	Setuju
2	Rendah	Kurang Setuju
1	Rendah Sekali	Tidak Setuju

#### **D. HASIL UJI INSTRUMEN PENELITIAN**

Berdasarkan teori penelitian, instrumen penelitian harus diuji baik validitas maupun reliabilitasnya sebelum digunakan dalam penelitian. Tujuan dari uji instumen ini adalah untuk mengetahui apakah pertanyaan yang akan digunakan untuk penelitian dapan mmenuhi prinsip keandalan dan konsistensi dalam pengukurnya. Adapun untuk menguji apakah ke-27 pertanyaan tersebut layak digunakan menjadi instrumen penelitian, maka telah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut :

## 1. Uji Validitas

Untuk mengetahui validitas pertanyaan yang digunakan dalam penelitian, maka digunakan uji validitas. Tujuan uji validitas adalah untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel Bhuono (2005).

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Nilai validitas suatu pertanyaan dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing item pertanyaan. Suatu pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari r-Tabel. R-Tabel dengan tingkat kesalahan 5% dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :  $Df = N - k$  ( $N$  = Jumlah responden uji coba dan  $k$  adalah jumlah pertanyaan setiap variabel).

Berdasarkan hasil penghitungan r-tabel (lampiran X), r-tabel untuk variabel remunerasi, motivasi dan kinerja adalah dengan Responden uji coba sebanyak 50 diperoleh hasil r-tabel sebagai berikut :

- Untuk Variabel Remunerasi :

Jumlah Responden = 50, Jumlah pertanyaan = 11

$$Df = 50 - 11 = 39 \text{ maka r-Tabel adalah } 0,308$$

- Untuk Variabel Motivasi :

Jumlah Responden = 50, Jumlah pertanyaan = 15

$$Df = 50 - 15 = 35 \text{ maka r-Tabel adalah } 0,325$$

- Untuk Variabel Kinerja :

Jumlah Responden = 50, Jumlah pertanyaan = 11

$Df = 50 - 11 = 39$  maka r-Tabel adalah 0,308

- 1) Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS (Lampiran V), maka r-hitung untuk variabel kepuasan pada remunerasi (X1) dibandingkan dengan r-Tabel yakni 0,308 adalah sebagaimana Tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan pada Remunerasi

Indikator Variabel	No. Item	r-hitung	keterangan
Layak/Wajar (X1.1)	X1.1.1	0,768	> r-Tabel (valid)
	X1.1.2	0,662	> r-Tabel (valid)
	X1.1.3	0,756	> r-Tabel (valid)
Adil/Seimbang (X1.2)	X1.2.1	0,648	> r-Tabel (valid)
	X1.2.2	0,501	> r-Tabel (valid)
	X1.2.3	0,756	> r-Tabel (valid)
Dapat Diterima (X1.3)	X1.3.1	0,375	> r-Tabel (valid)
	X1.3.2	0,779	> r-Tabel (valid)
	X1.3.3	0,653	> r-Tabel (valid)
Cukup (X1.4)	X1.4.1	0,700	> r-Tabel (valid)
	X1.4.2	0,587	> r-Tabel (valid)

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2011

Sebagaimana hasil uji validitas tersebut diperoleh hasil bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kepuasan pada remunerasi layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

- 2) Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan program yang sama (Lampiran V), maka r-hitung untuk variabel motivasi (X2) dibandingkan dengan r-Tabel yakni 0,325 adalah sebagaimana Tabel 5 berikut :

Table 5  
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Indikator Variabel	No. Item	r-hitung	keterangan
Keikutsertaan (X2.1)	X2.1.1	0,457	> r-Tabel (valid)
	X2.1.2	0,518	> r-Tabel (valid)
	X2.1.3	0,742	> r-Tabel (valid)
	X2.1.4	0,597	> r-Tabel (valid)
Komunikasi (X2.2)	X2.2.1	0,414	> r-Tabel (valid)
	X2.2.2	0,472	> r-Tabel (valid)
	X2.2.3	0,553	> r-Tabel (valid)
	X2.2.4	0,493	> r-Tabel (valid)
Pengakuan (X2.3)	X2.3.1	0,628	> r-Tabel (valid)
	X2.3.2	0,578	> r-Tabel (valid)
Kewenangan (X2.4)	X2.4.1	0,472	> r-Tabel (valid)
	X2.4.2	0,728	> r-Tabel (valid)
Perhatian Timbal Balik (X2.5)	X2.5.1	0,616	> r-Tabel (valid)
	X2.5.2	0,614	> r-Tabel (valid)
	X2.5.3	0,786	> r-Tabel (valid)

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2011

Sebagaimana hasil uji validitas atas variabel motivasi tersebut diperoleh hasil bahwa semua item pertanyaan untuk variabel ini layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

- 3) Adapun berdasarkan hasil uji validitas untuk pertanyaan variabel kinerja (Y) sebagaimana Lampiran V, maka r-hitung untuk variabel kinerja dibandingkan dengan r-Tabel yakni 0,308 adalah sebagaimana Tabel 6 berikut :

Tabel 6  
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Indikator Variabel	No. Item	r-hitung	keterangan
Produktivitas (Y1)	Y1.1	0,582	> r-Tabel (valid)
	Y1.2	0,686	> r-Tabel (valid)
	Y1.3	0,692	> r-Tabel (valid)
	Y1.4	0,549	> r-Tabel (valid)
Efektifitas (Y2)	Y2.1	0,630	> r-Tabel (valid)
	Y2.2	0,653	> r-Tabel (valid)
	Y2.3	0,635	> r-Tabel (valid)
	Y2.4	0,843	> r-Tabel (valid)
Efisiensi (Y3)	Y3.1	0,539	> r-Tabel (valid)
	Y3.2	0,562	> r-Tabel (valid)
	Y3.3	0,587	> r-Tabel (valid)

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2011

Sebagaimana hasil uji validitas atas variabel kinerja tersebut diperoleh hasil bahwa semua item pertanyaan untuk variabel ini layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian ini.

## 2. Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas (uji keandalan) adalah pengujian terhadap suatu konstruk/pertanyaan untuk melihat tingkat konsistensi dan kestabilan responden dalam menjawab pertanyaan yang merupakan indicator suatu variabel. Suatu pertanyaan dinyatakan reliable/andal apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Lampiran VI).

Halis uji atas variabel penelitian ini adalah sebagaimana Tabel 7 berikut :

Tabel 7  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,904	> 0,60 (Reliabel)
X2	0,897	> 0,60 (Reliabel)
Y	0,893	> 0,60 (Reliabel)

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2011

- a. Berdasarkan Tabel 7 tersebut diatas, menunjukkan bahwa pertanyaan untuk variabel Remunerasi reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.
- b. Berdasarkan Tabel 7 tersebut diatas, menunjukkan bahwa pertanyaan untuk variabel Motivasi reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.
- c. Berdasarkan Tabel 7 tersebut diatas, menunjukkan bahwa pertanyaan untuk variabel Kinerja reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

#### E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui :

1. Penyebaran kuesioner kepada responden yang sudah ditentukan. Kuesioner dibagikan pada masing-masing direktorat sebanyak 35. Kuesioner dibagikan secara acak dengan tetap mempertimbangkan kriteria responden baik jabatan, gender, pendidikan, pangkat/jabatan maupun masa kerja. Penyebaran kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan data primer berupa persepsi responden mengenai remunerasi, motivasi dan kinerja serta untuk mengetahui karakteristik responden. Kuesioner disebarluaskan secara acak ke empat direktorat yang sudah ditentukan secara proporsional.

2. Pemberian penjelasan kepada responden pada saat penyebaran kuesioner dengan tujuan agar dalam pengisian jawaban kuesioner dapat dipahami responden.
3. Studi Literatur, dilakukan dengan cara mempelajari berbagai referensi, literatur dan buku-buku lainnya yang berkaitan dengan hasil penelitian. Analisis ini dilakukan untuk mendukung secara teori maupun mengetahui lebih mendalam hasil penelitian yang telah dilakukan.

## E. METODE ANALISIS DATA

Metode analisis hasil penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode tiga metode yaitu .

1. Analisis persepsi adalah analisa atas persepsi responden berdasarkan skor dari setiap pertanyaan maupun rata-rata skor setiap variabel. Tujuan dari analisis ini untuk lebih menguatkan alasan atas pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen maupun pengaruh variabel moderasi terhadap variabel dependen apakah memperkuat/melemahkan.
2. Analisis statistika deskriptif. Analisis statistika deskriptif menurut Sugiyono(1998) adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel sebagaimana adanya. Analisis ini dilakukan dengan mentransformasikan data mentah kedalam suatu informasi yang mudah dimengerti. Analisis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menghitung jumlah respons atas suatu pertanyaan dan menempatkannya dalam distribusi frekuensi melalui tabulasi sederhana. Dimana setiap item pertanyaan dalam

kuesioner akan dibentuk menjadi tabulasi data frekuensi dan persentase sehingga dari analisis ini diharapkan dapat 1) memberikan gambaran secara kualitatif mengenai respon pegawai terhadap kepuasan pada remunerasi; 2) memberikan gambaran mengenai bagaimana motivasi pegawai serta 3) kinerja pegawai. Tujuan dari analisis ini juga untuk lebih menguatkan alasan atas pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen maupun pengaruh variabel moderasi terhadap variabel dependen apakah memperkuat/melemahkan.

Untuk dapat menganalisis menurut Arikunto (2005), hasil penilaian yang berupa bilangan harus diubah menjadi sebuah predikat, misalnya “Baik Sekali”, “Baik”, “Kurang Baik”, dan “Tidak Baik”. Pada penelitian ini hasil penilaian yang berupa rata-rata hitung dari jawaban responden dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Nilai 0 s.d. 1,5 = Tidak Baik
- 2) Nilai lebih dari 1,5 sampai dengan 2,5 = Kurang Baik
- 3) Nilai lebih dari 2,5 sampai dengan 3 = Baik
- 4) Nilai lebih dari 3 sampai dengan 4 = Sangat baik
3. Analisis kuantitatif.

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan dua alat analisis, yakni analisis korelasi antar variabel dan analisis regresi linear berganda.

a. Analisis Korelasi Antar Variabel.

Analisis korelasi antar variabel adalah analisis atas saling keterhubungan antar variabel. Analisis ini dilakukan dibantu dengan

menggunakan software SPSS yakni untuk menguji hubungan antar variabel digunakan uji korelasi pearson. Analisis ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antar variabel. Hasil dari uji korelasi ini akan mendukung analisis hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Menurut Sugiyono (1998) untuk menentukan arah hubungan dinyatakan dalam bentuk positif atau negatif. Sedangkan untuk menentukan kuat/lemahnya hubungan antar variabel berpedoman pada tabel 8 berikut :

Tabel 8  
Rentang Nilai Tinggi Rendahnya Hubungan Variabel

Rentang Nilai	Keterangan
0,800 – 1,000	Sangat Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Sedang
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Sugiyono (1998)

#### b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara beberapa variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan bersama-sama dengan menggunakan dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

Keterangan rumus :

Y = variabel dependen yakni kinerja

b = konstanta

X1 = variabel independen 1 yakni remunerasi

$b_1$  = koefisien untuk  $X_1$

$X_1$  = variabel independen 2 yakni motivasi

$b_2$  = koefisien untuk  $X_2$

$Z$  = variabel independen masa kerja dengan  $Z = 1$  dan  $Z = 2$

$b_3$  = koefisien untuk  $Z$

$e$  = error

### c. Analisis Regresi Linear Berganda dengan variabel moderasi

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara beberapa variabel independen terhadap variabel dependen serta untuk mengetahui apakah variabel moderasi menguatkan/melemahkan variabel independen, dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = c + c_1X_1 + c_2X_2 + C_3X_1Z + c_4X_2Z + e$$

Keterangan rumus

$Y$  = variabel dependen yakni kinerja

$c$  = konstanta

$X_1$  = variabel independen 1 yakni remunerasi

$c_1$  = koefisien untuk  $X_1$

$X_1$  = variabel independen 2 yakni motivasi

$c_2$  = koefisien untuk  $X_2$

$X_1Z$  = variabel kepuasan pada remunerasi dimoderasi masa kerja

$c_3$  = koefisien untuk  $X_1Z$

$X_2Z$  = variabel motivasi dengan dimoderasi masa kerja

$c_4$  = koefisien untuk  $X_2Z$

$e = \text{eror}$

Beberapa bentuk uji data yang digunakan dalam rangka pengujian hipotesis dilakukan dengan metodi uji sebagai berikut :

1) Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho (2005), Uji normalitas data dilakukan untuk mengatahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal.

2) Uji t baik untuk regresi tanpa moderasi maupun regresi yang menggunakan variabel moderasi.

Untuk menguji hipotesis 1 ( $H_1$ ), hipotesis 2 ( $H_2$ ), dan hipotesis 4 ( $H_3$ ) dilakukan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu juga untuk mengetahui signifikan atau tidaknya variabel moderasi dalam memperkuat/melemahkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Ukuran atas uji t ini adalah apabila nilai t-hitung  $> 2$  dengan p value (sig)  $< \alpha (0,05)$  maka  $H = 0$  ditolak dan  $H = 1$  diterima. Adapun apabila nilai t-hitung  $< 2$  dengan p value (sig)  $> \alpha (0,05)$  maka  $H = 0$  diterima dan  $H = 1$  ditolak.

3) Uji F

Untuk menguji hipotesis 3 ( $H_3$ ) digunakan uji F yaitu uji untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan dengan membandingkan p

(*probability*) dengan  $\alpha (0,05)$  (Sugiyono, 2005). Apabila  $p (\text{sig}) < \alpha (0,05)$  maka  $H_3 = 0$  ditolak, dan  $H_3 = 1$  diterima demikian juga sebaliknya.

#### 4) Koefisien Determinasi ( $R^2/R$ square)

Koefisien determinasi merupakan bagian dari hasil uji regresi linear berganda yang berfungsi untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R$  square dikatakan baik apabila nilainya diatas 0,5 karena nilai  $R$  square berkisar 0 sampai 1. Pada umumnya sampel dengan data item tertentu atau data silang (crossection) memiliki  $R$  square dibawah 0,5. Hasil dari koefisien determinasi ini digunakan untuk memperkuat hasil analisa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

##### I. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini meliputi objek penelitian dan variabel penelitian yang dihubungkan dengan perserpsi objek penelitian terhadap variabel penelitian. Objek pada penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran, sedangkan variabelnya meliputi persepsi pegawai terhadap kepuasan pada remunerasi, motivasi pegawai dalam bekerja dan persepsi pegawai terhadap kinerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh kepuasan pada remunerasi terhadap kinerja pegawai, karena kepuasan pada remunerasi merupakan salah satu hal penting dalam reformasi organisasi dimana organisasi mengharapkan dengan adanya remunerasi, kinerja pegawai bertambah baik.

Dalam penelitian ini selain mengambil variabel kepuasan pada remunerasi sebagai variabel independen, variabel motivasi juga akan diteliti apakah ikut mempengaruhi kinerja pegawai. Pemilihan variabel ini berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu variabel yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Selain itu juga akan menggunakan masa kerja sebagai variabel moderasi karena dalam kepuasan pada remunerasi saat ini faktor masa kerja tidak diperhitungkan (PMK, 2011).

## 2. Objek Penelitian.

Obyek penelitian ini adalah pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran dengan populasi sebanyak 426 orang yang terdiri dari empat direktorat yakni Direktorat Anggaran I, II dan III serta Direktorat Sistem Penganggaran. Pengambilan sampel dilakukan secara acak terpilih dengan distribusi merata masing-masing direktorat sebanyak 37 atau 38 kuesioner. Dari 150 kuesioner yang diedarkan, kuesioner yang kembali adalah sebanyak 126 responden. Adapun komposisi responden adalah sebagaimana Tabel 9 berikut :

Tabel 9  
Komposisi responden berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	84	67%
Perempuan	42	33%
Jumlah	126	100%

Sumber : Data Primer, 2011

Dari Tabel 9 terlihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 126 orang terbagi dengan komposisi responden yang berjumlah laki-laki sebanyak 84 orang (67%) dan responden perempuan sebanyak 42 orang (33%). Sebaran ini juga merupakan cermin dari Direktorat Jenderal Anggaran dimana jumlah pegawai laki-laki relatif lebih banyak dibanding jumlah perempuan. Sehingga sampel ini sudah merepresentasikan populasi pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran.

**Tabel 10**  
**Komposisi responden berdasarkan status pegawai**

Status Responden	Jumlah Responden	Prosentase
Menikah	101	80%
Belum Menikah	25	25%
Jumlah	126	100%

Sumber : Data Primer, 2011

Dari Tabel 10 terlihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 126 orang terbagi dengan komposisi responden yang sudah menikah sebanyak 101 orang (80%) dan responden perempuan sebanyak 25 orang (20%). Sebaran ini juga mencerminkan komposisi pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran dimana jumlah pegawai yang sudah menikah jauh lebih banyak dibanding pegawai yang belum menikah.

**Tabel 11**  
**Komposisi responden berdasarkan masa kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
0 s.d. 10 tahun	44	35%
> 10 tahun	82	65%
Jumlah	126	100%

Sumber : Data Primer, 2011

Dari Tabel 11 terlihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 126 orang terbagi dengan komposisi masa kerja responden sebanyak 44 orang (35%) memiliki masa kerja 0 sampai dengan 10 tahun dan sebanyak 82 orang (65%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Sebaran ini mencerminkan komposisi pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran dimana jumlah pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun lebih banyak dibanding pegawa yang masa kerjanya 0 sampai dengan 10 tahun.

**Tabel 12**  
**Komposisi responden berdasarkan peringkat jabatan/Grade**

Peringkat Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Grade 22	1	1%
Grade 19	2	2%
Grade 17	5	4%
Grade 16	15	12%
Grade 15	3	2%
Peringkat Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Grade 14	5	4%
Grade 13	1	1%
Grade 12	18	14%
Grade 11	10	8%
Grade 10	20	16%
Grade 9	10	8%
Grade 8	19	15%
Grade 7	5	4%
Grade 6	5	5%
Grade 5	5	4%
Grade 4	1	1%
Jumlah	126	100%

Sumber : Data Primer, 2011

Peringkat jabatan di Direktorat Jenderal Anggaran terdiri dari grade 4 s.d. 27. Dengan masing-masing pengelompokkan jabatan sebagai berikut :

**Tabel 13**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan**

Grade	Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
24 s.d.27	Eselon I	0	0%
20 s.d. 23	Eselon II	1	1%
17 s.d. 19	Eselon III	7	6%
14 s.d 16	Eselon IV	23	18%
13	Fungsional	1	1%
4 s.d 12	Pelaksana	94	75%
<b>Jumlah</b>		<b>126</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer, 2011

Dari Tabel 12 dan 13 terlihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 126 orang terbagi dengan komposisi pejabat eselon II dengan grade 22 sebanyak 1 orang (1%), pejabat eselon III dengan grade 17 dan 19 sebanyak 7 orang (6%), pejabat eselon IV dengan grade 14, 15 dan 16 sebanyak 23 orang (18%), pejabat fungsional dengan grade 13 sebanyak 1 orang (1%) dan pelaksana dengan grade 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, dan 12 sebanyak 94 orang (75%). Sebaran ini sesuai dengan komposisi jumlah pejabat pada keempat direktorat sampel sebagaimana Tabel 14 berikut :

**Tabel 14**  
**Komposisi Jumlah Pejabat Pada DJA**

Jabatan	Jumlah Populasi	Prosentase
Eselon II	4	1%
Eselon III	22	5%
Eselon IV	72	17%
Fungsional	10	2%
Pelaksana	328	77%
Jumlah	426	100%

Sumber : Data Primer, 2011

**Tabel 15**  
**Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
S3	1	1%
S2	30	24%
S1	67	53%
D3	18	14%
D1	4	3%
SMU	6	5%
Jumlah	126	100%

Sumber : Data Primer, 2011

Dari Tabel 15 terlihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 126 orang terbagi dengan komposisi tingkat pendidikan responden sebanyak 1 orang (1%) dengan tingkat pendidikan S3, sebanyak 30 orang (24%) dengan tingkat pendidikan S2, sebanyak 67 orang (53%) dengan tingkat pendidikan S1, sebanyak 18 orang (14%) dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 4 orang (3%) dengan tingkat pendidikan D1, dan sebanyak 6 orang (5%) dengan tingkat pendidikan SMU. Sebaran ini juga merupakan cermin dari Direktorat Jenderal Anggaran dimana jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan S1 paling banyak dengan

prosentase secara keseluruhan sebesar 48 %, S2 sebesar 24%, D3 sebesar 19%, SMU sebesar 8% dan S3 sebesar 1%.

**Tabel 16**  
**Komposisi responden berdasarkan kepangkatan**

Pangkat	Jumlah Responden	Prosentase
IV/b	1	1%
IV/a	1	1%
III/d	24	19%
III/c	31	25%
III/b	22	18%
III/a	27	22%
II/d	2	2%
II/c	8	6%
II/b	3	2%
II/a	5	4%
Jumlah	126	100%

Sumber : Data Primer, 2011

Dari Tabel 16 terihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 126 orang terbagi dengan komposisi responden sebanyak 1 orang (1%) dengan pangkat IV/b, sebanyak 1 orang (1%) dengan pangkat IV/a, sebanyak 24 orang (19%) dengan pangkat III/d, sebanyak 31 orang (25%) dengan pangkat III/c, sebanyak 22 orang (18%) dengan pangkat III/b, sebanyak 27 orang (22%) dengan pangkat III/a, sebanyak 2 orang (2%) dengan pangkat II/d, sebanyak 8 orang (6%) dengan pangkat II/c, sebanyak 3 orang (2%) dengan pangkat II/b, dan sebanyak 5 orang (4%) dengan pangkat II/a. Sebaran ini juga merupakan cermin dari Direktorat Jenderal Anggaran dimana jumlah pegawai secara keseluruhan dengan

pangkat IV sebesar 17%, pangkat III sebesar 72% dan pangkat II sebesar 19%.

### B. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen dengan satu variabel moderasi serta 1 variabel dependen. Variabel independen adalah kepuasan pada remunerasi dan motivasi, sedangkan variabel moderasinya adalah masa kerja dengan variabel dependen adalah kinerja.

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap masing-masing variabel independen maupun variabel dependen, maka semua jawaban yang diberikan responden akan dideskripsikan. Skor dihitung berdasarkan hasil rata-rata hitung atas semua jawaban responden. Untuk dapat menganalisis tingkat persepsi responden, menurut Arikunto (2005), hasil penilaian yang berupa bilangan harus diubah menjadi sebuah predikat, misalnya “Baik Sekali”, “Baik”, “Kurang Baik”, dan “Tidak Baik”. Pada penelitian ini hasil penilaian yang berupa rata-rata hitung dari jawaban responden dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Nilai 0 s.d. 1,5 = Tidak Baik
- 2) Nilai lebih dari 1,5 sampai dengan 2,5 = Kurang Baik
- 3) Nilai lebih dari 2,5 sampai dengan 3 = Baik
- 4) Nilai lebih dari 3 sampai dengan 4 = Sangat baik

Berdasarkan hasil penelitian atas jawaban responden sebanyak 126 dengan masing-masing item pertanyaan dapat disajikan sebagai berikut :

1. Deskripsi Atas Variabel Kepuasan pada Remunerasi (X1). Variabel ini dijabarkan dalam empat indikator yang masing-masing indikator secara keseluruhan dijelaskan dalam 11 pertanyaan sebagai berikut :
  - a. Layak/wajar (X1.1), untuk memperoleh persepsi responden tentang kelayakan/kewajaran remunerasi yang diterima maka digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut :
    - 1) Besaran remunerasi yang Saudara terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.1.1 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 17  
Tanggapan Responden terhadap item X1.1.1 variabel Remunerasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	26	20,6	26	6	13,3	6	20	24,7	20
Kurang Baik	2	46	36,5	92	9	20,0	18	37	45,7	74
Baik	3	52	41,3	156	30	66,7	90	22	27,2	66
Sangat Baik	4	2	1,6	8	0	,0	0	2	2,5	8
Jumlah	126	100,0		282	45	100,0	114	81	100,0	168
Rata-Rata				2,24				2,53		

Sumber : Data primer, 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 17 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Besaran remunerasi yang diterima apakah telah sesuai dengan beban kerja yang diberikan secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,24. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat

dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d 10 tahun adalah 2,53 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,07 (kurang baik).

- 2) Penetapan remunerasi sudah sesuai dengan teori pemberian penghargaan. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.1.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 18**  
**Tanggapan Responden terhadap item X1.1.2 variabel Remunerasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d <10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	26	20,6	26	6	13,3	6	20	24,7	20
Kurang Baik	2	63	50,0	126	20	44,4	40	43	53,1	86
Baik	3	35	27,8	105	19	42,2	57	16	19,8	48
Sangat Baik	4	2	1,6	8	0	0	0	2	2,5	8
Jumlah		126	100	265	45	100	103	81	100	162
Rata-Rata					2,10			2,29		2,00

Sumber : Data Primer, 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 18 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap ‘Penetapan remunerasi apakah telah sesuai teori pemberian penghargaan secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Kurang Baik yakni sebesar 2,10. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d 10 tahun adalah 2,29 (kurang baik),

sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,00 (kurang baik). Menurut Wibowo (2007) menyatakan bahwa norma ideal pemberian penghargaan diantaranya adalah penghargaan yang didistribusikan menurut kebutuhan pekerjanya. Hal tersebut dapat juga mendukung teori kelayakan dalam pemberian kompensasi dimana salah satu kelayakan dilihat dari didistribusikannya penghargaan menurut kebutuhan pegawai. Berdasarkan teori tersebut, terlihat bahwa persepsi pegawai atas pernyataan ini menggambarkan bahwa secara teori (norma ideal penghargaan) penyebaran remunerasi kurang sesuai dengan teori penghargaan.

- 3) Besaran remunerasi yang ditetapkan memenuhi biaya standar hidup yang layak. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.1.3 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 19  
Tanggapan Responden terhadap item X1.1.3 variabel Remunerasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	27	21,4	27	7	15,6	7	20	24,7	20
Kurang Baik	2	42	33,3	84	9	20,0	18	33	40,7	66
Baik	3	53	42,1	159	27	60,0	81	26	32,1	78
Sangat Baik	4	4	3,2	16	2	4,4	8	2	2,5	8
Jumlah		126	100,0	286	45	100,0	114	81	100,0	172
Rata-Rata				2,27			2,53			2,12

Sumber : Data Primer, 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 19 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Apakah Besaran remunerasi yang ditetapkan memenuhi biaya standar hidup yang layak" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Kurang Baik yakni sebesar 2,27. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,53 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,12 (kurang baik)

Persepsi responden atas kelayakan remunerasi yang diterima secara menyeluruh menunjukkan persepsi kurang baik. Persepsi responden menggambarkan bahwa kompensasi yang diberikan belum layak, belum sesuai dengan usaha/kinerja dan kemampuan pegawai/karyawan Patton dalam Iswanto, 2005. Hal ini juga diperkuat adanya perbedaan persepsi pegawai antara yang memiliki masa kerja 0 s.d 10 tahun dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Berdasarkan teori masa kerja menurut Iswanto (2005) yang menyatakan bahwa salah satu pemilihan karyawan didasarkan pada kemampuan dan pengalaman kerja. Pengalaman kerja diperhitungkan karena pada umumnya pegawai atau karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama dianggap lebih berpengalaman

sehingga dianggap lebih mampu untuk bekerja. Ketika masa kerja tidak dijadikan pertimbangan dalam pemberian remunerasi, maka akan menimbulkan ketidakpuasan pegawai karena merasa usaha/kinerja dan kemampuannya kurang dihargai. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Aida (2011) yang menyatakan bahwa pegawai yang lebih berpengalaman akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Berdasarkan teori tersebut wajar apabila pegawai merasa kurang layak atas remunerasi yang diberikan.

- b. Adil/Seimbang (X.1.2), untuk menilai kepuasan pegawai pada remunerasi yang telah ditetapkan dilihat dari sisi keadilan/keseimbangan, maka digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi/kemampuan. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.2.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 20**  
**Tanggapan Responden terhadap item X1.2.1 variabel Remunerasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	23	18,3	23	6	13,3	6	17	21,0	17
Kurang Baik	2	63	50,0	126	24	53,3	48	39	48,1	78
Baik	3	38	30,2	114	14	31,1	42	24	29,6	72
Sangat Baik	4	2	1,6	8	1	2,2	4	1	1,2	4
Jumlah		126	100,0	271	45	100,0	100	81	100,0	171
Rata-Rata				2,15				2,22		

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 20 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Penetapan grading apakah sudah mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi/kemampuan secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,15. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,22 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,11 (kurang baik). Hal ini diduga karena dalam penetapan grading/peringkat yang berimplikasi terhadap besaran remunerasi yang diterima masih belum mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi secara objektif. Berdasarkan informasi dari Bagian Organisasi Ditjen Anggaran, dinyatakan bahwa saat

ini belum ada kompetensi teknis bagi pegawai. Berdasarkan data responden sebagaimana Tabel 21 berikut terlihat bahwa masih terdapat pegawai yang memiliki kompetensi lebih tinggi justru gradingnya/peringkatnya lebih rendah.

**Tabel 21**  
**Contoh Data Responden terkait Grade, Pangkat dan Pendidikan**

No. Responden	Masa Kerja	Grade	Pangkat	Pendidikan
116	0 s.d 10	11	III/b	S1
61	>10 tahun	10	III/c	S2
100	>10tahun	9	III/b	S2

- 2) Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur masa kerja/pengalaman kerja. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.2.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 22**  
**Tanggapan Responden terhadap item X1.2.2 variabel Remunerasi**

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10 <sup>th</sup>			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>th</sup>		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	38	30,2	38	8	17,8	8	30	37,0	30
Kurang Baik	2	46	36,5	92	11	24,4	22	35	43,2	70
Baik	3	34	27,0	102	23	51,1	69	11	13,6	33
Sangat Baik	4	8	6,3	32	3	6,7	12	5	6,2	20
Jumlah		126	100,0	264	45	100,0	111	81	100,0	153
Rata-Rata				2,10			2,47			1,89

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 22 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur masa kerja/pengalaman kerja” secara keseluruhan (rata-rata

keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,10. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,47 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 1,89 (kurang baik). Hal ini diduga karena dalam penetapan peringkat/jabatan, masa kerja tidak dijadikan pertimbangan (PMK 246/2011). Hal tersebut juga terlihat pada contoh data responden pada Tabel 15 dimana terdapat pegawai dengan masa kerja lebih lama justru memiliki grading yang lebih rendah.

- 3) Besaran remunerasi setiap grade sudah sesuai dengan beban jabatannya. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.2.3 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 23**  
Tanggapan Responden terhadap item X1.2.3 variabel Remunerasi

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d $10^{\text{th}}$			Berdasarkan masa kerja $>10^{\text{th}}$		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	27	21,4	27	4	8,9	4	23	28,4	23
Kurang Baik	2	62	49,2	124	20	44,4	40	42	51,9	84
Baik	3	33	26,2	99	19	42,2	57	14	17,3	42
Sangat Baik	4	4	3,2	16	2	4,4	8	2	2,5	8
Jumlah		126	100,0	266	45	100,0	109	81	100,0	157
Rata-Rata					2,11			2,42		1,94

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 23 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Besaran remunerasi setiap grade sudah sesuai dengan beban jabatannya” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,11. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,42 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 1,94 (kurang baik). Hal ini diduga karena dalam penetapan besaran remunerasi belum memperhitungkan beban kerja untuk setiap peringkat/grade. Dalam penetapan peringkat/grade sebagaimana diatur dalam PMK 246/2011 dinyatakan bahwa penetapan peringkat kembali berdasarkan evaluasi atas kinerja pegawai. Namun dalam pelaksanaannya belum dilakukan secara objektif , sehingga wajar masih banyak pegawai yang memiliki persepsi bahwa dalam pemberian remunerasi masih belum memenuhi prinsip keadilan sebagaimana pendapat Iswanto (2005) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi (remunerasi) yang ideal seharusnya memperhitungkan beban kerja sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pegawai, sehingga pegawai merasakan keadilan antara beban kerja dan kompensasi kerjanya.

Persepsi responden atas prinsip kompensasi/remunerasi yang adil secara menyeluruh menunjukkan persepsi kurang baik. Persepsi responden menggambarkan bahwa kompensasi yang diberikan belum mencerminkan keadilan. Menurut Patton dalam Iswanto (2005) menyatakan bahwa kompensasi seharusnya mencerminkan keadilan/keseimbangan bagi semua pegawai sesuai dengan level/tingkatannya. Berdasarkan konsep remunerasi menurut Kementerian PAN dan RB (2010) dinyatakan bahwa pemberian remunerasi diarahkan pada sistem remunerasi Pegawai Negeri yang adil dan transparan. Namun demikian berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya pemberian remunerasi masih belum memenuhi prinsip keadilan, diantaranya bahwa penetapan peringkat/grade sebagai dasar pemberian remunerasi masih belum mempertimbangkan kompetensi pegawai, beban kerja maupun masa kerja. Sehingga penetapan remunerasi masih belum mencerminkan prinsip keadilan.

- c. Dapat diterima (*Acceptable*) (X1.3), untuk memperoleh persepsi responden bahwa mereka dapat menerima kepuasan pada remunerasi yang ditetapkan, maka digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Pola penetapan besaran remunerasi secara transparan diketahui pegawai. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.3.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 24**  
**Tanggapan Responden terhadap item X1.3.1 variabel Remunerasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	34	27,0	34	8	17,8	8	26	32,1	26
Kurang Baik	2	36	28,6	72	16	35,6	32	20	24,7	40
Baik	3	48	38,1	144	18	40,0	54	30	37,0	90
Sangat Baik	4	8	6,3	32	3	6,7	12	5	6,2	20
Jumlah		126	100,0	282	45	100,0	106	81	100,0	176
Rata-Rata				2,24				2,36		
Sumber : Data Primer 2011										

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 24 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pola penetapan besaran remunerasi secara transparan diketahui pegawai” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,24. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,36 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,17 (kurang baik). Hal ini menunjukkan kepuasan pada remunerasi belum tersosialisasi secara baik kepada pegawai. Dapat diduga hal ini terjadi karena belum efektifnya sosialisasi atas kebijakan penetapan remunerasi sehingga pegawai banyak yang tidak mengetahui.

- 2) Pola penetapan besaran remunerasi sesuai dengan harapan pegawai. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.3.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 25**  
**Tanggapan Responden terhadap item X1.3.2 variabel Remunerasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10 <sup>Th</sup>			Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	40	31,7	40	12	26,7	12	28	34,6	28
Kurang Baik	2	52	41,3	104	15	33,3	30	37	45,7	74
Baik	3	31	24,6	93	17	37,8	51	14	17,3	42
Sangat Baik	4	3	2,4	12	1	2,2	4	2	2,5	8
Jumlah		126	100,0	249	45	100,0	97	81	100,0	152
Rata-Rata				1,98				2,16		
Sumber : Data Primer 2011										

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 25 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pola penetapan besaran remunerasi sesuai dengan harapan pegawai” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 1,98. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,16 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 1,88 (kurang baik). Hal ini diduga karena sebelum kebijakan pemberian remunerasi diberikan, pegawai memiliki harapan yang sangat tinggi, sehingga begitu remunerasi

ditetapkan jauh dari harapan pegawai. Selain itu hal ini juga diduga karena tidak terinformasikannya secara jelas sistem penetapan remunerasi sehingga hampir sebagian besar pegawai tidak tahu bagaimana sistem penetapan remunerasi, baik cara penghitungannya maupun cara penetapannya.

- 3) Pola penetapan besaran remunerasi dan penetapan grading dapat diterima pegawai. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.3.3 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 26  
Tanggapan Responden terhadap item X1.3.3 variabel Remunerasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10 <sup>Th</sup>			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	20	15,9	20	7	15,6	7	13	16,0	13
Kurang Baik	2	61	48,4	122	17	37,8	34	44	54,3	88
Baik	3	44	34,9	132	21	46,7	63	23	28,4	69
Sangat Baik	4	1	,8	4	0	,0	0	1	1,2	4
Jumlah		126	100,0	278	45	100,0	104	81	100,0	174
Rata-Rata				2,21			2,31			2,15

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 26 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pola penetapan besaran remunerasi dan penetapan grading dapat diterima pegawai” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,21. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat

dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,31 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,15 (kurang baik). Hal ini diduga karena pegawai belum mengetahui dan belum efektifnya sosialisasi mengenai pola penetapan besaran remunerasi dikaitkan dengan penetapan jabatan/peringkat/grading. Sehingga secara umum pegawai belum dapat menerima sepenuhnya pola penetapan besaran remunerasi dan penetapan peringkat/grading.

Persepsi responden atas prinsip kompensasi/remunerasi yang dapat diterima (akseptable) secara menyeluruh menunjukkan persepsi kurang baik. Persepsi responden menggambarkan masih kurang baiknya penerimaan pegawai atas sistem remunerasi. Menurut Patton dalam Iswanto (2005) menyatakan bahwa sistem kompensasi/penggajian harus diketahui dan diterima oleh pegawai maupun perusahaan/organisasi. Hasil penelitian yang menunjukkan persepsi kurang baik tersebut diduga karena belum efektifnya sosialisasi sistem remunerasi dilingkungan Direktorat Jenderal Anggaran.

- d. Cukup (X1.4), untuk memperoleh persepsi responden bahwa besaran remunerasi cukup, maka digunakan dua pertanyaan sebagai berikut :
  - 1) Besaran remunerasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup pegawai. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.4.1 dengan hasil sebagai berikut :

lebih dari 10 tahun sudah berkeluarga. Dengan demikian perlu biaya pemenuhan kebutuhan hidup yang lebih tinggi.

- 2) Besaran remunerasi yang diterima memberikan nilai lebih bagi pegawai sehingga dapat menabung. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X1.4.2 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 28  
Tanggapan Responden terhadap item X1.4.2 variabel Remunerasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	32	25,4	32	8	17,8	8	24	29,6	24
Kurang Baik	2	55	43,7	110	16	35,6	32	39	48,1	78
Baik	3	36	28,6	108	20	44,4	60	16	19,8	48
Sangat Baik	4	3	2,4	12	1	2,2	4	2	2,5	8
Jumlah		126	100,0	262	45	100,0	104	81	100,0	158
Rata-Rata				2,08			2,31			1,95

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 28 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Besaran remunerasi yang diterima memberikan nilai lebih bagi pegawai sehingga dapat menabung” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,08. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,31 (kurang baik), sedangkan skor responden

dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 1,95 (kurang baik).

Persepsi responden atas prinsip kompensasi/remunerasi yang cukup secara menyeluruh menunjukkan persepsi kurang baik. Persepsi responden menggambarkan bahwa kompensasi yang diberikan belum memenuhi kebutuhan. Menurut Patton dalam Iswanto (2005) menyatakan bahwa kompensasi seharusnya mencukupi untuk memenuhi kebutuhan. Berdasarkan konsep remunerasi menurut Kementerian PAN dan KB (2010) dinyatakan bahwa pemberian remunerasi diarahkan pada sistem remunerasi Pegawai Negeri yang adil dan transparan dengan rumusan remunerasi yang dianggap layak oleh PNS. Namun demikian berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya pemberian remunerasi masih belum memenuhi prinsip cukup.

## 2. Pembahasan Atas Variabel Kepuasan Pada Remunerasi

Hasil pengukuran atas variabel kepuasan pada remunerasi yang mengacu pada indikator-indikator sebagaimana tercermin dalam pertanyaan yang mewakili persepsi atas kepuasan pada remunerasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Layak/wajar, bahwa berdasarkan hasil penelitian, persepsi atas indikator ini secara keseluruhan menunjukkan persepsi yang kurang baik dengan skor rata-rata kurang dari 2,5.

- Adil/seimbang, bahwa berdasarkan hasil penelitian, persepsi atas indikator ini secara keseluruhan menunjukkan persepsi yang kurang baik dengan skor rata-rata kurang dari 2,5;
- Akseptable/dapat diterima, bahwa berdasarkan hasil penelitian, persepsi atas indikator ini secara keseluruhan menunjukkan persepsi yang kurang baik dengan skor rata-rata kurang dari 2,5;
- Cukup, bahwa berdasarkan hasil penelitian, persepsi atas indikator ini secara keseluruhan menunjukkan persepsi yang kurang baik dengan skor rata-rata kurang dari 2,5.

Dengan demikian secara menyeluruh skor untuk variabel kepuasan pada remunerasi menunjukkan persepsi yang kurang baik. Berdasarkan konsep remunerasi menurut Kementerian PAN dan RB (2010), maupun teori menurut Menurut Patton dalam Iswanto (2005) serta menurut wibowo (2008), dinyatakan bahwa norma ideal pemberian penghargaan diantaranya adalah keadilan, memenuhi kebutuhan, tepat, layak dan dapat diterima (akseptabel). Hasil penelitian ini justru menunjukkan hasil yang bertolak belakang dari teori maupun konsep-konsep penghargaan. Kondisi demikian tentunya perlu menjadi perhatian, seharusnya penghargaan yang diberikan kepada pegawai memenuhi norma ideal pemberian penghargaan.

### 3. Deskripsi Atas Variabel Motivasi (X2).

Variabel motivasi dijabarkan dalam lima indikator, setiap indikator motivasi mengacu dari teori motivasi yang masing-masing indikator secara keseluruhan dijelaskan dalam 15 pertanyaan. sebagai berikut :

- a. Keikutsertaan (X2.1), untuk memperoleh persepsi responden tentang motivasi keikutsertaan dalam pekerjaan maka digunakan empat pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Dalam penyelesaian pekerjaan keterlibatan dan kerja sama pegawai sangat baik. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.1.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 29**  
Tanggapan Responden terhadap item X2.1.1 variabel Motivasi

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	1	0,8	1	0	0,0	0	1	1,2	1
Kurang Baik	2	11	8,7	22	5	11,1	10	6	7,4	12
Baik	3	98	77,8	204	35	77,8	105	63	77,8	189
Sangat Baik	4	16	12,7	64	5	11,1	20	11	13,6	44
Jumlah		126	100,0	381	45	100,0	135	81	100,0	246
Rata-Rata					3,02			3,00		3,04

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 29 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Dalam penyelesaian pekerjaan keterlibatan dan kerja sama pegawai sangat baik" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Sangat Baik yakni sebesar 3,02. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 3,00 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 3,04 (sangat baik).

- 2) Dalam penyelesaian pekerjaan tidak ada paksaan/tekanan dari pimpinan. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.1.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 30**  
**Tanggapan Responden terhadap item X2.1.2 variabel Motivasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	4	3,2	4	0	0,0	0	4	4,9	4
Kurang Baik	2	38	30,2	76	16	35,6	32	22	27,2	44
Baik	3	76	60,3	228	27	60,0	81	49	60,5	147
Sangat Baik	4	8	6,3	32	2	4,4	8	6	7,4	24
Jumlah		126	100,0	340	45	100,0	121	81	100,0	219
Rata-Rata				2,70				2,69		
Sumber : Data Primer 2011										

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 30 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Dalam penyelesaian pekerjaan tidak ada paksaan/tekanan dari pimpinan ” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah baik yakni sebesar 2,70. Apabila tablas data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,69 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,70 (baik).

- 3) Dalam penyelesaian pekerjaan pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan usulan dan inisiatif. Hasil pertanyaan

untuk item ini dinotasikan menjadi X2.1.3 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 31**  
Tanggapan Responden terhadap item X2.1.3 variabel Motivasi

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th				Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	4	3,2	4	1	2,2	1	3	3,7	3	
Kurang Baik	2	12	9,5	24	7	15,6	14	5	6,2	10	
Baik	3	87	69,0	261	28	62,2	84	59	72,8	177	
Sangat Baik	4	23	18,3	92	9	20,0	36	14	17,3	56	
Jumlah		126	100,0	381	45	100,0	125	81	100,0	246	
Rata-Rata				3,02	3,00				3,04		

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 31 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Dalam penyelesaian pekerjaan pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan usulan dan inisiatif” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Sangat Baik yakni sebesar 3,02. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 3,00 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 3,04 (sangat baik).

- 4) Pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai baik dalam hal penyelesaian pekerjaan maupun kesempatan berkembang. Hasil

pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.1.4 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 32**  
**Tanggapan Responden terhadap item X2.1.4 variabel Motivasi**

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	5	4,0	5	1	2,2	1	4	4,9	4	
Kurang Baik	2	23	18,3	46	10	22,2	20	13	16,0	26	
Baik	3	79	62,7	237	27	60,0	81	52	64,2	156	
Sangat Baik	4	19	15,1	76	7	15,6	28	12	14,8	48	
Jumlah		126	100,0	364	45	100,0	130	81	100,0	234	
Rata-Rata				2,89			2,89			2,89	

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 32 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai baik dalam hal penyelesaian pekerjaan maupun kesempatan berkembang” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,89. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,89 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,89 (baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator keikutsertaan menunjukkan persepsi yang baik, bahkan ada kondisi yang menunjukkan persepsi sangat baik. Apabila dilihat berdasarkan

kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi keikutsertaan yang lebih baik. Menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) disebutkan bahwa salah satu bentuk motivasi adalah untuk berprestasi, berkuasa dan berafiliasi/bersahabat. Persepsi yang baik bahwa pegawai diikutsertakan dalam pekerjaan menunjukkan bahwa pegawai termotivasi karena kebutuhan untuk berafiliasi, juga untuk berprestasi terpenuhi. Dengan diikutsertakannya pegawai dalam proses pekerjaan membuat pegawai akan berupaya menunjukkan prestasinya.

- b. Komunikasi (X2.2), untuk memperoleh persepsi responden tentang kualitas komunikasi sebagai bagian dari motivasi pegawai pekerjaan maka digunakan empat pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Tersedianya Sarana/media komunikasi yang memadai. Hasil pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.2.1 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 33  
Tanggapan Responden terhadap item X2.2.1 variabel Motivasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	8	6,3	8	4	8,9	4	4	4,9	4	
Kurang Baik	2	27	21,4	54	7	15,6	14	20	24,7	40	
Baik	3	79	62,7	237	30	66,7	90	49	60,5	147	
Sangat Baik	4	12	9,5	48	4	8,9	16	8	9,9	32	
Jumlah		126	100,0	347	45	100,0	124	81	100,0	223	
Rata-Rata					2,75		2,76			2,75	

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 33 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Tersedianya sarana/media komunikasi yang memadai” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,75. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,76 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,75 (baik)

- 2) Sering diadakan rapat koordinasi maupun pertemuan internal dalam rangka penyelesaian pekerjaan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.2.2 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 34  
Tanggapan Responden terhadap item X2.2.2 variabel Motivasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	3	2,4	3	1	2,2	1	2	2,5	2
Kurang Baik	2	37	29,4	74	13	28,9	26	24	29,6	48
Baik	3	76	60,3	228	28	62,2	84	48	59,3	144
Sangat Baik	4	10	7,9	40	3	6,7	12	7	8,6	28
Jumlah		126	100,0	345	45	100,0	123	81	100,0	222
Rata-Rata				2,74			2,73			2,74

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 33 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Sering diadakan rapat koordinasi maupun pertemuan internal dalam rangka penyelesaian

pekerjaan” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,74. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,73 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,74 (baik).

- 3) Tersampaiannya informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berkembang. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.2.3 dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 35  
Tanggapan Responden terhadap item X2.2.3 variabel Motivasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	5	4,0	5	1	2,2	1	4	4,9	4
Kurang Baik	2	28	22,2	56	13	28,9	26	15	18,5	30
Baik	3	86	68,3	258	29	64,4	87	57	70,4	171
Sangat Baik	4	7	5,6	28	2	4,4	8	5	6,2	20
Jumlah		126	100,0	347	45	100,0	122	81	100,0	225
Rata-Rata				2,75			2,71			2,78

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 34 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Tersampaiannya informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berkembang” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,75.

Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,71 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,78 (baik).

- 4) Mudahnya akses informasi dalam rangka penyelesaian pekerjaan.

Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.2.4 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 36  
Tanggapan Responden terhadap item X2.2.4 variabel Motivasi

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>th</sup>		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	9	7,1	9	5	11,1	5	4	4,9	4
Kurang Baik	2	38	30,2	76	10	22,2	20	28	34,6	56
Baik	3	73	57,9	219	29	64,4	87	44	54,3	132
Sangat Baik	4	6	4,8	24	1	2,2	4	5	6,2	20
Jumlah		126	100,0	328	45	100,0	116	81	100,0	212
Rata-Rata				2,60				2,58		

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 35 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Mudahnya akses informasi dalam rangka penyelesaian pekerjaan” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,60. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat

dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,58 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,62 (baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator kualitas komunikasi secara rata-rata menunjukkan persepsi yang baik dengan skor antara 2,5 s.d. 2,90. Apabila dilihat berdasarkan kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi kualitas komunikasi yang lebih baik. Menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) disebutkan bahwa salah satu bentuk motivasi adalah untuk berafiliasi/bersahabat. Persepsi yang baik mengenai kualitas komunikasi pada pegawai menunjukkan bahwa pegawai termotivasi karena kebutuhan untuk berafiliasi terpenuhi. Dengan komunikasi yang baik akan membuat proses kerja lebih lancar karena setiap permasalahan kerja akan dapat dikomunikasikan antar pegawai, sehingga dalam proses bekerja tidak ada hambatan komunikasi.

- c. Pengakuan (X2.3), untuk memperoleh persepsi responden tentang pengakuan organisasi atas pegawai maka digunakan dua pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Pimpinan memberikan penghargaan yang positif baik secara verbal maupun non verbal terhadap kinerja pegawai. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.3.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 37**  
**Tanggapan Responden terhadap item X2.3.1 variabel Motivasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	16	12,7	16	5	11,1	5	11	13,6	11
Kurang Baik	2	65	51,6	130	26	57,8	52	39	48,1	78
Baik	3	38	30,2	114	12	26,7	36	26	32,1	78
Sangat Baik	4	7	5,6	28	2	4,4	8	5	6,2	20
Jumlah		126	100,0	288	45	100,0	101	81	100,0	187
Rata-Rata				2,29				2,24		
Sumber : Data Primer 2011										

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 37 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Pimpinan memberikan penghargaan yang positif baik secara verbal maupun non verbal terhadap kinerja pegawai" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang baik yakni sebesar 2,29. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,24 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,31 (kurang baik).

- 2) Pimpinan memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial atas kinerja pegawai. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.3.2 dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 38**  
**Tanggapan Responden terhadap item X2.3.2 variabel Motivasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	17	13,5	17	7	15,6	7	10	12,3	10
Kurang Baik	2	69	54,8	138	25	55,6	50	44	54,3	88
Baik	3	33	26,2	99	13	28,9	39	20	24,7	60
Sangat Baik	4	7	5,6	28	0	,0	0	7	8,6	28
Jumlah		126	100,0	282	45	100,0	96	81	100,0	186
Rata-Rata				2,24			2,13			2,30

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 38 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pimpinan memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial atas kinerja pegawai” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah kurang Baik yakni sebesar 2,24. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,13 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,30 (kurang baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator pengakuan secara rata-rata menunjukkan persepsi yang kurang baik dengan skor kurang dari 2,5. Menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) disebutkan bahwa salah satu bentuk motivasi adalah untuk berprestasi, berkuasa dan berafiliasi/bersahabat. Persepsi yang kurang baik atas

pengakuan terhadap pegawai dalam pekerjaan menunjukkan bahwa pegawai kurang merasakan pengakuan pimpinan/organisasi atas kinerja. Untuk indikator ini, pengakuan lebih ditekankan dalam bentuk penghargaan, dan pegawai merasakan kurangnya penghargaan atas prestasi kerja mereka. Hal ini tentunya akan mengurangi motivasi pegawai apabila kondisi seperti ini tidak diperbaiki, karena motivasi berprestasi bagi pegawai jadi berkurang. Dan tentunya menurunnya motivasi pegawai akan mengurangi kualitas kinerja atau membuat pegawai tidak merasa nyaman dalam bekerja.

- d. Kewenangan (X2.4), untuk memperoleh persepsi responden tentang kewenangan yang diberikan organisasi kepada pegawai maka digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Pimpinan memberikan kepercayaan penuh terhadap pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.4.1 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 39  
Tanggapan Responden terhadap item X2.4.1 variabel Motivasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	3	2,4	3	2	4,4	2	1	1,2	1
Kurang Baik	2	31	24,6	62	14	31,1	28	17	21,0	34
Baik	3	85	67,5	255	28	62,2	84	57	70,4	171
Sangat Baik	4	7	5,6	28	1	2,2	4	6	7,4	24
Jumlah		126	100,0	348	45	100,0	118	81	100,0	230
Rata-Rata				2,76				2,62		
Sumber : Data Primer 2011										

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 39 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pimpinan memberikan kepercayaan penuh terhadap pegawai dalam penyelesaian pekerjaan” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,76. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,62 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,84 (baik).

- 2) Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan serta dukungan penyelesaian pekerjaan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.4.2 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 40  
Tanggapan Responden terhadap item X2.4.2 variabel Motivasi

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
Kategori	Skor (iv)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	5	4,0	5	2	4,4	2	3	3,7	3
Kurang Baik	2	21	16,7	42	5	11,1	10	16	19,8	32
Baik	3	83	65,9	249	35	77,8	105	48	59,3	144
Sangat Baik	4	17	13,5	68	3	6,7	12	14	17,3	56
Jumlah		126	100,0	364	45	100,0	129	81	100,0	235
Rata-Rata					2,89		2,87			2,90

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 40 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan serta dukungan penyelesaian pekerjaan” secara

keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,89. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,87 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,90 (baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator pemberian kewenangan menunjukkan persepsi yang baik. Apabila dilihat berdasarkan kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi pemberian kewenangan yang lebih baik. Menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) disebutkan bahwa salah satu bentuk motivasi adalah motivasi untuk berkuasa. Persepsi yang baik bahwa pegawai diberikan kewenangan dalam pekerjaan menunjukkan bahwa pegawai termotivasi karena kebutuhan untuk berkuasa terpenuhi. Dengan pemberian kewenangan pada pegawai dalam proses pekerjaan membuat pegawai akan berupaya menunjukkan kualitas kinerja yang baik.

- e. Perhatian Timbal Balik (X2.5), untuk memperoleh persepsi responden tentang perhatian timbal balik dilingkungan organisasi, maka digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut :
  - 1) Pimpinan maupun sesama pegawai saling memberikan perhatian baik mengenai kondisi penyelesaian kerja maupun pribadi dan

keluarga. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.5.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 41**  
Tanggapan Responden terhadap item X2.5.1 variabel Motivasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10 <sup>Th</sup>		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	3	2,4	3	1	2,2	1	2	2,5	2
Kurang Baik	2	33	26,2	66	11	24,4	22	22	27,2	44
Baik	3	76	60,3	228	32	71,1	96	44	54,3	132
Sangat Baik	4	14	11,1	56	1	2,2	4	13	16,0	52
Jumlah		126	100,0	353	45	100,0	123	81	100,0	230
Rata-Rata				2,80			2,73			2,84

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 41 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Pimpinan maupun sesama pegawai saling memberikan perhatian baik mengenai kondisi penyelesaian kerja maupun pribadi dan keluarga" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,80. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,73 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,84 (baik).

- 2) Pimpinan secara berkala memberikan perhatian kepada pegawai dalam rangka menumbuhkan kenyamanan suasana kerja.

Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.5.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 42**  
Tanggapan Responden terhadap item X2.5.2 variabel Motivasi

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	6	4,8	6	2	4,4	2	4	4,9	4	
Kurang Baik	2	39	31,0	78	14	31,1	28	25	30,9	50	
Baik	3	67	53,2	201	27	60,0	81	40	49,4	120	
Sangat Baik	4	14	11,1	56	2	4,4	8	12	14,8	48	
Jumlah		126	100,0	341	45	100,0	149	81	100,0	222	
Rata-Rata				2,71				2,64			
Sumber : Data Primer 2011											

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 42 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pimpinan secara berkala memberikan perhatian kepada pegawai dalam rangka menumbuhkan kenyamanan suasana kerja” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,71. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,64 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,74 (baik).

- 3) Pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh pegawai tanpa pilih kasih. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi X2.5.3 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 43**  
**Tanggapan Responden terhadap item X2.5.3 variabel Motivasi**

Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	5	4,0	5	1	2,2	1	4	4,9	4
Kurang Baik	2	35	27,8	70	13	28,9	26	22	27,2	44
Baik	3	69	54,8	207	28	62,2	84	41	50,6	123
Sangat Baik	4	17	13,5	68	3	6,7	12	14	17,3	56
Jumlah		126	100,0	350	45	100,0	123	81	100,0	227
Rata-Rata				2,78		2,73				2,80

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 43 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh pegawai tanpa pilih kasih” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,78. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,73 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,80 (baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator perhatian timbale balik menunjukkan persepsi yang baik. Apabila dilihat berdasarkan kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi perhatian timbale balik yang lebih baik. Menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) disebutkan bahwa salah satu bentuk motivasi adalah untuk

berafiliasi/bersahabat. Persepsi yang baik atas perhatian timbal balik pada pegawai menunjukkan bahwa pegawai termotivasi karena kebutuhan untuk berafiliasi terpenuhi. Dengan perhatian timbal balik yang baik pegawai merasakan kenyamanan dalam bekerja sehingga akan berpengaruh baik baik kinerja.

#### 4. Pembahasan Variabel Motivasi.

Secara umum motivasi pegawai baik, bahkan beberapa indikator menunjukkan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keterlibatan pegawai yang baik dalam penyelesaian pekerjaan, baiknya komunikasi dilingkungan kerja, adanya pengakuan dari pimpinan ketika pegawai baik dalam bekerja, diberikan kewenangan pegawai sesuai kapasitasnya serta adanya perhatian timbal balik diantara pegawai maupun pimpinannya. Hal yang menarik justru ditunjukkan oleh pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih lama, terlihat bahwa skor motivasi mereka menunjukkan angka yang lebih tinggi dibanding pegawai yang relatif baru. Hal ini tentu bertentangan dengan kepuasan mereka terhadap remunerasi. Hal ini diduga karena motivasi kerja tidak selalu dikaitkan dengan remunerasi. Bahkan justru hal-hal yang sifatnya kepuasan psikologis seperti kepuasan ketika dihargai, dilibatkan, diberikan kewenangan mampu memotivasi pegawai.

Hal yang menarik adalah walaupun pegawai dengan masa kerja lebih lama lebih tidak puas terhadap remunerasinya, namun ternyata mereka justru menunjukkan motivasi yang lebih tinggi. Sebagaimana teori motivasi menurut McClelland (1917-1998) dalam Phyrman (2007) dinyatakan bahwa motivasi lebih dikaitkan dengan motivasi berprestasi,

motivasi untuk berkuasa maupun motivasi untuk bersahabat. Pegawai dengan masa kerja lebih lama biasanya lebih berpengalaman dalam pekerjaannya serta lebih lama dalam interaksi kerja, sehingga motivasi untuk bersahabat, berkuasa maupun berprestasi lebih kuat dibanding pegawai baru.

5. Deskripsi Atas Variabel Kinerja (Y). Variabel kinerja dijabarkan dalam tiga indikator, setiap indikator kinerja mengacu dari teori kinerja yang masing-masing indikator secara keseluruhan dijelaskan dalam 11 pertanyaan sebagai berikut :
  - a. Produktivitas (Y1), untuk memperoleh persepsi responden tentang produktivitas dalam bekerja, maka digunakan empat pertanyaan sebagai berikut :
    - 1) Kuantitas hasil pekerjaan sesuai dengan target. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y1.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 44**  
Tanggapan Responden terhadap item Y1.1 variabel Kinerja

Kategori	Tanda Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10 <sup>Th</sup>			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	1	0,8	1	0	0,0	0	1	1,2	1	
Kurang Baik	2	13	10,3	26	6	13,3	12	7	8,6	14	
Baik	3	100	79,4	300	36	80,0	108	64	79,0	192	
Sangat Baik	4	12	9,5	48	3	6,7	12	9	11,1	36	
Jumlah		126	100,0	375	45	100,0	132	81	100,0	243	
Rata-Rata					2,98		2,93			3,00	

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 44 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Kuantitas hasil pekerjaan

sesuai dengan target” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,98. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,93 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 3,00 (baik).

- 2) SDM yang menyelesaikan sesuai dengan kompetensinya. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y1.2 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 45  
Tanggapan Responden terhadap item Y1.2 variabel Kinerja

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	1	0,8	1	0	0,0	0	1	1,2	1
Kurang Baik	2	32	25,4	64	17	37,8	34	15	18,5	30
Baik	3	82	65,1	246	25	55,6	75	57	70,4	171
Sangat Baik	4	11	8,7	44	3	6,7	12	8	9,9	32
Jumlah		126	100,0	355	45	100,0	121	81	100,0	234
Rata-Rata				2,82			2,69			2,89

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 45 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “SDM yang menyelesaikan sesuai dengan kompetensinya” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,82. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka

terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,69 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,89 (baik).

- 3) Kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan target. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y1.3 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 46**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y1.3 variabel Kinerja**

Kategori	Skor (N)	Tanpa Variabel Moderasi			Berdasarkan masa kerja 0 s.d. 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
		Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0
Kurang Baik	2	25	19,8	50	12	26,7	24	13	16,0	26
Baik	3	92	73,0	276	30	66,7	90	62	76,5	186
Sangat Baik	4	9	7,1	36	3	6,7	12	6	7,4	24
Jumlah		126	100,0	362	45	100,0	126	81	100,0	236
Rata-Rata		2,87			2,80			2,91		

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 46 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan target” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,87. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,80 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,91 (baik).

4) Sarana dan prasarana yang digunakan sesuai dengan yang disediakan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y1.4 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 47**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y1.4 variabel Kinerja**

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10 <sup>Th</sup>			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	6	4,8	6	3	6,7	3	3	3,7	3
Kurang Baik	2	30	23,8	60	12	26,7	24	18	22,2	36
Baik	3	76	60,3	228	28	62,2	54	48	59,3	144
Sangat Baik	4	14	11,1	56	2	4,4	8	12	14,8	48
Jumlah		126	100,0	350	45	100,0	119	81	100,0	231
Rata-Rata				2,78			2,64			2,85

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 47 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Sarana dan prasarana yang digunakan sesuai dengan yang disediakan” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,78. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,64 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,85 (sangat baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator produktivitas dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi responden atas kuantitas target kinerja (output kerja), SDM yang tepat dalam menghasilkan output kerja, kualitas output dan sarana serta prasarana

pendukungnya. Persepsi responden berdasarkan indikator ini menunjukkan persepsi yang baik. Apabila dilihat berdasarkan kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi produktivitas yang lebih baik. Menurut Wibowo (2008) disebutkan bahwa ukuran kinerja individual dapat dinyatakan dalam bentuk produktivitas. Baiknya tingkat produktivitas dapat diukur baik dari kuantitas maupun kualitas hasil kerjanya. Dalam penelitian ini karena baiknya produktivitas diukur dari persepsi responden, maka selain kuantitas dan kualitas, maka unsur SDM maupun sarana dan prasana juga dijadikan alat untuk mengukur indikator produktivitas.

- b. Efektifitas (Y2), untuk memperoleh persepsi responden tentang efektifitas dalam bekerja baik efektifitas/ketepatan atas waktu kerja, hasil kerja maupun penggunaan sarana dan prasarana kerja, maka digunakan empat pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Pekerjaan diselesaikan pada waktu yang sudah ditentukan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y2.1 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 48**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y2.1 variabel Kinerja**

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi					Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	2	1,6	2	0	0,0	0	2	2,5	2	
Kurang Baik	2	24	19,0	48	15	33,3	30	9	11,1	18	
Baik	3	90	71,4	270	29	64,4	87	61	75,3	183	
Sangat Baik	4	10	8	40	1	2,2	4	9	11,1	36	
Jumlah		126	100,0	360	45	100,0	121	81	100,0	239	
Rata-Rata				2,86				2,69			
Sumber: Data Primer 2011											

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 48 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap ‘Pekerjaan diselesaikan pada waktu yang sudah ditentukan’ secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,86. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,69 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,95 (baik).

- 2) Pekerjaan diselesaikan oleh SDM yang telah ditentukan dan sesuai dengan kemampuannya. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y2.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 49**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y2.2 variabel Kinerja**

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0
Kurang Baik	2	32	25,4	64	18	40,0	36	14	17,3	28
Baik	3	82	65,1	246	25	55,6	75	57	70,4	171
Sangat Baik	4	12	9,5	48	2	4,4	8	10	12,3	40
Jumlah		126	100,0	358	45	100,0	119	81	100,0	239
Rata-Rata				2,84				2,64		

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 49 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Pekerjaan diselesaikan oleh SDM yang telah ditentukan dan sesuai dengan kemampuannya" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,84. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,64 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,95 (baik).

- 3) Pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y2.3 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 50**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y2.3 variabel Kinerja**

Kategori	Skor (N)	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
		Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	0	,0	0	0	,0	0	0	,0	0	
Kurang Baik	2	12	9,5	24	6	13,3	12	6	7,4	12	
Baik	3	101	80,2	303	36	80,0	108	65	80,2	195	
Sangat Baik	4	13	10,3	52	3	6,7	12	10	12,3	40	
Jumlah		126	100,0	379	45	100,0	132	81	100,0	247	
Rata-Rata				3,01			2,93			3,05	

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 50 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan ” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Sangat Baik yakni sebesar 3,01. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,93 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 3,05 (sangat baik).

- 4) Hasil pekerjaan baik kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan yang diharapkan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y2.4 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 51**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y2.4 variabel Kinerja**

Kategori	Skor (N)	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
		Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	
Tidak Baik	1	1	,8	1	0	,0	0	1	1,2	1	
Kurang Baik	2	23	18,3	46	10	22,2	20	13	16,0	26	
Baik	3	95	75,4	285	35	77,8	105	60	74,1	180	
Sangat Baik	4	7	5,6	28	0	,0	0	7	8,6	28	
Jumlah		126	100,0	360	45	100,0	125	81	100,0	235	
Rata-Rata				2,86			2,78			2,90	

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 51 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Kuantitas hasil pekerjaan sesuai dengan target" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,86. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,78 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,90 (baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator efektifitas dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi responden atas ketepatan waktu penyelesaian output kerja, SDM, sarana dan prasarana serta ketepatan kualitas output disbanding targetnya. Persepsi responden berdasarkan indikator ini menunjukkan persepsi yang baik. Apabila dilihat berdasarkan kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi

efektifitas yang lebih baik. Menurut Wibowo (2008) disebutkan bahwa ketepatan waktu dan pengawasan biaya atau dapat dikelompokkan dalam kategori efisiensi pelaksanaan pekerjaan baik diukur dari efisiensi biaya, efisiensi sumber daya maupun efisiensi waktu.

- c. Efisiensi, untuk memperoleh persepsi responden tentang efisiensi dalam bekerja, maka digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut :
- 1) Selesainya pekerjaan dalam waktu yang relatif lebih cepat dari seharusnya. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y3.1 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 52  
Tanggapan Responden terhadap item Y3.1 variabel Kinerja

Kategori	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th			Berdasarkan masa kerja >10Th		
	Skor (N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	1	,8	1	0	,0	0	1	1,2	1
Kurang Baik	2	48	38,1	96	24	53,3	48	24	29,6	48
Baik	3	71	56,3	213	21	46,7	63	50	61,7	150
Sangat Baik	4	6	4,8	24	0	,0	0	6	7,4	24
Jumlah		126	100,0	334	45	100,0	111	81	100,0	223
Rata-Rata				2,65			2,47			2,75

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 52 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Selesainya pekerjaan dalam waktu yang relatif lebih cepat dari seharusnya" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,65. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden.

Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,47 (kurang baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,75 (baik).

- 2) Selesainya pekerjaan dengan SDM yang lebih efisien. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y3.2 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 53**  
**Tanggapan Responden terhadap item Y3.2 variabel Kinerja**

Kategori	Skor (N)	Tanpa Variabel Moderasi			Berdasarkan masa kerja 0 s.d. 10 Th			Berdasarkan masa kerja >10 Th		
		Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	2	1,6	2	1	2,2	1	1	1,2	1
Kurang Baik	2	34	27,0	68	13	28,9	26	21	25,9	42
Baik	3	85	67,5	255	31	68,9	93	54	66,7	162
Sangat Baik	4	5	4,0	20	0	,0	0	5	6,2	20
Jumlah		126	100,0	345	45	100,0	120	81	100,0	225
Rata-Rata				2,74			2,67			2,78

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 53 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap "Selesainya pekerjaan dengan SDM yang lebih efisien" secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,74. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,67 (baik), sedangkan skor responden dengan

masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,78 (sangat baik).

- 3) Penggunaan sarana dan prasarana yang lebih efisien dalam penyelesaian pekerjaan. Pertanyaan untuk item ini dinotasikan menjadi Y3.3 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 54**  
Tanggapan Responden terhadap item Y3.3 variabel Kinerja

Kategori	Skor (N)	Tanpa Variabel Moderasi				Berdasarkan masa kerja 0 s.d 10Th				Berdasarkan masa kerja >10Th			
		Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)	Frekuensi (F)	%	(F)(N)
Tidak Baik	1	4	3,2	4	1	2,2	1	3	3,7	3			
Kurang baik	2	23	18,3	46	8	17,8	16	15	18,5	30			
Baik	3	92	73,0	276	35	77,8	105	57	70,4	171			
Sangat Baik	4	7	5,6	28	1	2,2	4	6	7,4	24			
Jumlah		126	100,0	354	45	100,0	126	81	100,0	228			
Rata-Rata				2,81					2,80				

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 54 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap “Penggunaan sarana dan prasarana yang lebih efisien dalam penyelesaian pekerjaan” secara keseluruhan (rata-rata keseluruhan) adalah Baik yakni sebesar 2,81. Apabila tabulasi data dipisahkan berdasarkan variabel moderasi masa kerja maka terlihat bahwa pengaruh masa kerja ikut memperkuat/memperlemah persepsi responden. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun adalah 2,80 (baik), sedangkan skor responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih rendah yakni 2,81 (baik).

Persepsi responden berdasarkan indikator efisiensi dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi responden atas ketepatan waktu penyelesaian output kerja, SDM, sarana dan prasarana serta ketepatan kualitas output disbanding targetnya. Persepsi responden berdasarkan indikator ini menunjukkan persepsi yang baik. Apabila dilihat berdasarkan kelompok masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih lama menunjukkan persepsi efektifitas yang lebih baik. Menurut Wibowo (2008) disebutkan bahwa ketepatan waktu dan pengawasan biaya atau dapat dikelompokkan dalam kategori efisiensi pelaksanaan pekerjaan baik diukur dari efisiensi biaya, efisiensi sumebr daya maupun efisiensi waktu

#### 4. Pembahasan hasil temuan terkait kinerja berdasarkan tabulasi deskriptif.

Melalui pengolahan data secara Deskriptif hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Hasil rata-rata nilai remunerasi, motivasi dan kinerja tanpa pengelompokan responden dengan skala nilai 1 s.d. 4 diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 55**  
**Hasil Rata-Rata Nilai Persepsi Terhadap Variabel Penelitian**

Jumlah Responden	Remunerasi	Motivasi	Kinerja
	Nilai Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Rata-rata
126	2,17	2,56	2,84

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 55, dapat dilihat bahwa untuk variabel Kepuasan pada Remunerasi menunjukkan skor

2,17 yang masuk dalam kategori kurang baik, sedangkan untuk variabel motivasi dan kinerja menunjukkan skor yang termasuk kategori baik. Hal ini terlihat pada komposisi jawaban responden. Untuk variabel kepuasan pada remunerasi persepsi responden yang menyatakan persepsinya tidak/kurang baik lebih besar dibanding yang memberikan persepsi baik/sangat baik. Hal ini bertolak belakang dengan variabel motivasi dan kinerja, kedua variabel ini selain menunjukkan skor yang masuk dalam kategori baik juga didukung oleh jumlah responden yang menyatakan persepsinya tidak/kurang baik lebih kecil dibanding yang memberikan persepsi baik/sangat baik.

Menurut Iswanto (2005) tujuan pemberian kompensasi diantaranya adalah sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pegawai, motivasi bagi pegawai ataupun memberikan kepuasan pada pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pada remunerasi sebagai kompensasi kurang baik dibanding dengan persepsi terhadap motivasi dan kinerja. Berdasarkan teori tersebut, seharusnya apabila pegawai puas terhadap remunerasi yang diterimanya dan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Namun hasil penelitian ini agak bertolak belakang dimana rendahnya tingkat kepuasan terhadap remunerasi tidak menyebabkan rendahnya motivasi dan kinerja. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sarimah (2009) juga menyatakan bahwa kepuasan terhadap remunerasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal

yang menarik adalah dalam penelitian ini obyek penelitiannya adalah Pegawai Negeri. Berbeda pada penelitian yang dilakukan di perusahaan swasta sebagaimana penelitian Dito (2010) menyatakan bahwa variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini diduga bahwa pemberian kompensasi pada pegawai negeri belum sepenuhnya diberikan berdasarkan prestasi kerja. Berbeda dengan perusahaan swasta dimana kompensasi sepenuhnya diberikan berdasarkan prestasi kerja. Dalam penelitian ini terlihat bahwa walaupun dalam penetapan remunerasi belum mempertimbangkan kompetensi pegawai namun ternyata motivasi dan kinerja pegawai juga menunjukkan skor yang relatif lebih tinggi.

Sementara itu, kriteria lain yang cukup berpengaruh dalam kinerja seperti masa kerja, tingkat pendidikan tidak dijadikan unsur pertimbangan dalam penetapan jabatan/peringkat/grade sehingga hal ini menimbulkan persepsi negatif, diantaranya adalah adanya ketidakadilan dalam pemberian remunerasi. Hal ini tercermin sebagaimana pada beberapa contoh dari data responden yang menggambarkan ketidakadilan penetapan grade sebagaimana Tabel 56 sebagai berikut :

**Tabel 56**  
**Contoh Data Responden Ketidakadilan Penetapan Grade**

No. Responden	Masa Kerja	Grade	Pangkat	Pendidikan
116	0 s.d 10	11	III/b	S1
61	>10 tahun	10	III/c	S2
100	>10tahun	9	III/b	S2

Sumber : Data Primer 2011

- Selain berdasarkan data sebagaimana tabel 56 tersebut, berdasarkan informasi bagian kepegawaian juga menjelaskan bahwa penetapan grading tidak memperhitungkan masa kerja.
- b. Hasil rata-rata nilai remunerasi, motivasi dan kinerja dengan pengelompokan responden berdasarkan masa kerja dengan skala nilai 1 s.d. 4 diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 57**  
**Hasil Rata-Rata Nilai Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian dengan Mempertimbangkan Variabel Moderasi**

Jumlah Responden		Remunerasi	Motivasi	Kinerja
0-10 <sup>th</sup>	>10 th	Nilai Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Rata-rata
45		2,39	2,74	2,73
	81	2,04	2,77	2,90

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil data pada Tabel 57 terlihat bahwa Kepuasan pada Remunerasi menunjukkan skor yang masuk dalam kategori kurang baik, sedangkan untuk variabel motivasi dan kinerja menunjukkan skor yang termasuk kategori baik. Namun demikian terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara skor persepsi pegawai dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun dibanding dengan pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun.

Terlihat untuk pegawai yang memiliki masa kerja 0 s.d 10 tahun skor rata-rata persepsi remunerasi sebesar 2,39 sedangkan skor pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun menunjukkan skor yang lebih kecil yakni 2,04. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai yang lebih lama masa kerjanya tidak/kurang baik. Sebagaimana data pada Tabel 57, dimana penerapan pemberian remunerasi yang tidak memperhitungkan masa kerja menyebabkan persepsi pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama merasa diperlakukan tidak adil.

Sementara itu untuk skor motivasi antara pegawai dengan masa kerja 0 s.d 10 tahun hampir sama dengan pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yakni 2,74 dan 2,77. Dengan demikian berdasarkan hasil tabulasi data, masa kerja tidak berpengaruh dalam menguatkan/melemahkan motivasi pegawai.

Fakta yang menarik adalah skor kinerja, pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun justru menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik dibanding pegawai dengan masa kerja 0 s.d. 10 tahun yakni 2,90 dibanding 2,73. Hal ini sesuai dengan pendapat Spector (1996, 1997) dalam Seniati (2008) yang menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam satu organisasi maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan. Untuk mengatahi penyebab atas baiknya kinerja walaupun tidak diiringi dengan kepuasan pada remunerasi, telah dilakukan penelitian tambahan yang

hasilnya menyatakan bahwa baiknya kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor remunerasi namun juga hal-hal sebagai berikut :

- Adanya tuntutan dari organisasi.
- Adanya tuntutan/tekanan pimpinan/atasan.
- Karena kesadaran dan rasa tanggung jawab .
- Karena ingin menunjukkan kemampuan.
- Karena suka bekerja dengan kualitas baik , dan.
- Karena ingin mendapat promosi.

### C. Analisis Hubungan

#### 1. Analisis Hubungan Antar Variabel.

Menurut Nugroho (2005) Analisis hubungan antar variabel adalah analisis yang digunakan untuk mengukur kekuatan (keeratan) suatu hubungan antar variabel dan arah hubungannya. Pengolahan data dalam rangka analisis hubungan ini dibantu dengan menggunakan software SPSS yakni untuk menguji hubungan antar variabel digunakan uji korelasi pearson. Hasil dari analisis ini sebagaimana Lampiran VII.

##### a. Analisis Hubungan Remunerasi (X1) dengan Kinerja (Y).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel remunerasi (X1) dengan kinerja (Y) dilakukan dengan uji korelasi pearson. Dari uji ini diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 58  
Hasil Uji Korelasi Pearson untuk Variabel X1 dengan Y

	Koefisien korelasi	Signifikansi 2 arah
Uji Pearson	0.239	0.007

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan Tabel 58 , bahwa dengan diuji melalui uji pearson terlihat bahwa koefisien korelasi antara variabel remunerasi dengan kinerja lemah, terlihat dari nilai koefisiennya adalah 0,239. Sedangkan Nilai p-value atas uji pearson pada kolom sig. (2-tailed) ) adalah  $0,007 < 0,05$  (*level of significant*). Hal ini berarti variabel kepuasan pada remunerasi berkorelasi dengan variabel kinerja dengan tingkat keeratan yang lemah walaupun ada hubungan yang cukup signifikan. Dengan demikian secara spesifik hal ini berarti bahwa peningkatan remunerasi tidak berpengaruh kuat terhadap kinerja.

b. Analisis Hubungan Motivasi (X2) dengan Kinerja (Y).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel remunerasi (X1) dengan kinerja (Y) dilakukan dengan uji korelasi pearson. Dari uji ini diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 59  
Hasil Uji Korelasi Pearson untuk Variabel X2 dengan Y

	Koefisien korelasi	Signifikansi 2 arah
Uji Pearson	0.518	0.000

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan Tabel 59, bahwa dengan diuji melalui uji pearson terlihat bahwa koefisien korelasi antara variabel motivasi dengan kinerja erat, hasil uji pearson nilai koefisien 0,518. Nilai p-value atas uji pearson pada kolom sig. (2-tailed) ) adalah  $0,000 < 0,05$  (*level of significant*). Hal ini berarti variabel motivasi berkorelasi erat/kuat dengan variabel kinerja. Secara spesifik hal ini berarti bahwa peningkatan motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja.

- c. Analisis Hubungan Masa Kerja (Z) dengan Kepuasan pada Remunerasi (X1).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel Masa Kerja (Z) dengan Kepuasan pada Remunerasi (X1) dilakukan dengan uji korelasi pearson. Dari uji ini diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 60  
Hasil Uji Korelasi Pearson untuk Variabel Z dengan X1

	Koefisien korelasi	Signifikansi 2 arah
Uji Pearson	-0,284	0,001

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan Tabel 60, bahwa dengan diuji melalui uji pearson terlihat bahwa koefisien korelasi antara variabel masa kerja dengan Kepuasan pada Remunerasi (X1) menunjukkan arah negatif dengan tingkat keeratan lemah dengan nilai koefisien keeratannya adalah -0,284. Nilai p-value atas uji pearson pada kolom sig. (2-tailed) adalah  $0,001 < 0,05$  (*level of significant*). Hal ini berarti bahwa semakin lama masa kerja semakin tidak puas pada remunerasi.

- d. Analisis Hubungan Masa Kerja (Z) dengan Motivasi (X2).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel Masa Kerja (Z) dengan Motivasi (X2) dilakukan dengan uji korelasi pearson. Dari uji ini diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 61  
Hasil Uji Korelasi Pearson untuk Variabel Z dengan X2

	Koefisien korelasi	Signifikansi 2 arah
Uji Pearson	0,067	0,454

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan Tabel 61, bahwa dengan diuji melalui uji pearson terlihat bahwa koefisien korelasi antara variabel masa kerja dengan Motivasi (X2) menunjukkan tingkat keeratan yang sangat lemah dengan nilai koefisien keeratan adalah 0,064. Nilai p-value ats uji pearson pada kolom sig. (2-tailed) ) adalah  $0,454 > 0,05$  (*level of significant*). Hal ini berarti bahwa peningkatan masa kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi.

e. Analisis Hubungan Masa Kerja (Z) dengan Kinerja (Y).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel Masa Kerja (Z) dengan Kinerja (Y) dilakukan dengan uji korelasi pearson. Dari uji ini diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 62  
Hasil Uji Korelasi Pearson untuk Variabel Z dengan Y

	Koefisien korelasi	Signifikansi 2 arah
Uji Pearson	0.217	0.015

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan Tabel 62, bahwa dengan diuji melalui uji pearson terlihat bahwa koefisien korelasi antara variabel masa kerja dengan Kinerja (Y) menunjukkan tingkat keeratan lemah dengan nilai koefisien keeratan adalah 0,217. Nilai p-value ats uji pearson pada kolom sig. (2-tailed) ) adalah  $0,001 < 0,05$  (*level of significant*). Hal ini berarti bahwa peningkatan masa kerja lemah pengaruhnya terhadap kinerja.

#### **D. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.**

Untuk mengetahui pengaruh kepuasan pada remunerasi dan motivasi sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen serta untuk mengatahui apakah masa kerja memoderasi kedua variabel independen tersebut, telah dilakukan dengan uji regresi linear berganda dengan hasil sebagai berikut :

##### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan alat SPSS. Hasil dari uji normalitas sebagaimana Lampiran VIII, atas variabel kepuasan pada remunerasi, motivasi maupun kinerja menunjukkan distribusi data yang normal. Dengan demikian data ini layak digunakan pada penelitian ini :

Adapun hasil uji regresi linear berganda yang dilakukan dengan menggunakan alat bantu SPSS sebagaimana Lampiran IX, X dan XI adalah sebagai berikut :

**Tabel 63**  
**Hasil Uji regresi Linear Berganda**  
**Tanpa Moderasi (*unmoderated*)**

Variabel	Nilai B	Nilai uji -t	Sig.	Nilai Uji F	Sig.
Konstanta	1.682	9.526	0.000	22.604	0.000
X1	0.018	0.331	0.741		
X2	0.437	5.963	0.000		

Nilai R Square = 0.269

$$Y = 1.682 + 0.018X1 + 0.437X2$$

Tabel 64  
Hasil Uji regresi Linear Berganda  
Dengan menggunakan Moderasi (*moderated*)

Variabel	Nilai B	Nilai uji -t	Sig.	Nilai Uji F	Sig.
Konstanta	1.694	9.763	0.000	13.319	0.000
X1	-0.071	-0.378	0.706		
X2	0.418	2.259	0.026		
X1Z	0.084	0.749	0.455		
X2Z	-0.016	-0.154	0.878		

Nilai R Square = 0.306

$$Y = 1.694 - 0.071X1 + 0.418X2 + 0.084X1Z - 0.016X2Z$$

Tabel 65  
Hasil Uji regresi Linear Berganda tanpa Moderasi (*unmoderated*)  
dengan memasukkan masa kerja sebagai variabel independen

Variabel	Nilai B	Nilai uji -t	Sig.	Nilai Uji F	Sig.
Konstanta	1.407	7.041	0.000	18.281	0.000
X1	0.069	1.249	0.214		
X2	0.394	5.397	0.000		
Z	0.165	2.704	0.008		

Nilai R Square = 0.310

$$Y = 1.407 + 0.069X1 + 0.394X2 + 0.165Z$$

## 2. Uji t,

Hasil uji t sebagaimana tabel 63, tabel 64 dan tabel 65 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai t<sub>hitung</sub> variabel kepuasan pada remunerasi baik berdasarkan uji regresi *unmoderated* maupun uji regresi *moderated* menunjukkan nilai yang tidak signifikan yakni 1.682, 1,249, dan -0.378 dimana semua nilai tersebut < 2 dengan nilai p value masing-masing sebesar 0.741, 0.214, dan 0.706 yang semuanya > 0.05. Hasil ini artinya bahwa pengaruh variabel

- kepuasan pada remunerasi tidak signifikan terhadap variabel kinerja.
- b. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi baik berdasarkan uji regresi *unmoderated* maupun uji regresi *moderated* menunjukkan nilai yang signifikan yakni 5.963, 5.379, dan 2.259 semua nilai tersebut  $> 2$  dengan nilai p value masing-masing sebesar 0.000, 0.000, dan 0.026 yang semuanya  $< 0.05$ . Hasil ini artinya bahwa pengaruh variabel motivasi signifikan terhadap variabel kinerja.
  - c. Nilai  $t_{hitung}$  variabel moderasi terhadap kepuasan pada remunerasi berdasarkan uji regresi *moderated* adalah  $0.749 < 2$  dengan nilai p value  $0,455 > 0.05$ , artinya bahwa pengaruh variabel masa kerja sebagai variabel moderasi tidak signifikan dalam memperkuat/memperlemah variabel kepuasan pada remunerasi.
  - d. Untuk nilai  $t_{hitung}$  variabel moderasi terhadap motivasi berdasarkan uji regresi *moderated* adalah  $-0.154 < 2$  dengan nilai p value  $0,878 > 0.05$ , artinya bahwa pengaruh variabel masa kerja sebagai variabel moderasi tidak signifikan dalam memperkuat/memperlemah variabel motivasi.
  - e. Namun demikian hasil uji t berdasarkan regresi *unmoderated* sebagaimana tabel 64 yang memasukkan variabel masa kerja sebagai variabel independen menunjukkan nilai pengaruh yang signifikan yakni  $2.704 > 2$  dengan p value  $0.008 < 0.05$ . Dari hasil

ini menunjukkan bahwa variabel masa kerja sebagai variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

### 3. Uji F

Hasil uji F baik berdasarkan uji regresi unmoderated maupun uji regresi moderated menunjukkan nilai yang signifikan yakni masing-masing adalah 18.281 dan 13.319 dimana kedua nilai tersebut  $> 4$  dengan nilai p value masing-masing sebesar 0.000 dan 0.000 yang keduanya  $< 0.05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa model cukup baik yaitu pemilihan variabel kepuasan pada remunerasi, dan motivasi maupun ditambah variabel masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2/R$ square)

Koefisien Determinasi ( $R^2/R$  square) merupakan koefisien yang menjelaskan tingkat pengaruh variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Tingkat pengaruh ini ditunjukkan dengan nilai  $R^2$ . Berdasarkan hasil uji regresi *unmoderated* maupun uji regresi *moderated* menghasilkan nilai yang tidak jauh berbeda yakni nilai  $R^2$  masing-masing adalah 0.269, 0,310 dan 0.306. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengaruh variabel independen hanya sebesar 26,9% apabila tidak memasukkan variabel masa kerja atau 31% apabila memasukkan variabel masa kerja, sedangkan 73,1% atau 69% dipengaruhi oleh variabel lain.

## E. Uji Hipotesis

Berdasarkan analisis atas hasil uji regresi linear berganda tersebut, maka hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut:

1.  $H_1 = 0$  diterima dan  $H_1 = 1$  ditolak. Bahwa kepuasan pada remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan uji t, dimana hasil untuk variabel remunerasi tidak signifikan;
2.  $H_2 = 0$  ditolak dan  $H_2 = 1$  diterima. Hasil uji t untuk variabel motivasi menunjukkan nilai yang signifikan sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
3.  $H_3 = 0$  ditolak dan  $H_3 = 1$  diterima. Berdasarkan uji F menunjukkan bahwa kepuasan pada remunerasi dan motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
4.  $H_4 = 0$  diterima dan  $H_4 = 1$  ditolak. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa masa kerja tidak signifikan dalam memperkuat/memperlemah variabel kepuasan pada remunerasi dan variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.

#### F. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diatas, dapat diketahui bahwa secara simultan/bersama-sama ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepuasan pada remunerasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Sementara itu berdasarkan uji regresi *moderated*, masa kerja tidak berhasil memoderasi atau tidak signifikan memperkuat/memperlemah variabel kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja. Namun demikian berdasarkan uji regresi *unmoderated* yang memasukkan variabel masa kerja terlihat bahwa masa kerja sebagai variabel independen ikut berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan menunjukkan nilai r-square yang

lebih besar yakni 0,310 dibanding 0,269. Dengan demikian model regresi ini lebih baik dibanding model regresi yang tidak memasukkan variabel masa kerja.

Hal tersebut terbukti dari Uji regresi dimana nilai signifikansi  $F_{hitung}$  untuk semua model uji regresi menunjukkan ( $p-value$ ) =  $0,000 < ,05$  (*level of significant*). Dimana apabila nilai  $p$  value < dari 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama signifikan pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Namun demikian, berdasarkan uji t dapat diketahui bahwa variabel remunerasi ( $X_1$ ) tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja bahkan berdasarkan uji korelasi menunjukkan arah negatif. Dengan demikian hanya variabel motivasi dan variabel masa kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan teori kompensasi diantaranya yang menyatakan bahwa kompensasi (termasuk didalamnya remunerasi) adalah penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan sebagaimana pendapat Schuster (1985) maupun Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto (2007). Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian beberapa peneliti terdahulu. Dengan demikian keterkaitan antara kompensasi dengan kinerja seharusnya sangat erat.

Namun demikian dalam penelitian ini justru menunjukkan bahwa remunerasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja, bahkan dari persepsi pegawai terlihat bahwa persepsi pegawai terhadap remunerasi yang diterima tidak/kurang baik. Berdasarkan analisis atas perbedaan hasil

penelitian dengan teori maupun hasil penelitian terdahulu, sebab dari tidak/kurang baiknya persepsi atas remunerasi diantaranya adalah :

- Belum tepatnya penetapan jabatan dan peringkat sehingga menimbulkan ketidakpuasan pada remunerasi. Berdasarkan persepsi pegawai remunerasi yang diberikan masih belum sepenuhnya memenuhi unsur keadilan. Hal ini dapat dilihat dari contoh tidak adilnya penetapan grading pegawai sebagaimana Tabel 52. Dimana penetapan peringkat/grading berpengaruh terhadap remunerasi, sehingga ketidaktepatan penetapan peringkat dapat menimbulkan ketidakpuasan terhadap remunerasi yang diterima.
- Belum tersosialisasikannya konsep penetapan remunerasi, sehingga persepsi pegawai berasal dari berbagai sumber yang kebanyakan persepsinya tidak/kurang baik terhadap remunerasi.
- Berdasarkan pengamatan dan wawancara tidak terstruktur kepada beberapa pegawai serta Kepala bagian Kepegawaian, diperoleh informasi bahwa pengukuran kinerja pegawai belum dilakukan secara objektif, dimana tingkat subyektifitas masih cukup tinggi.

Berdasarkan beberapa analisa tersebut diatas, dapat dipahami mengapa variabel remunerasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja. Sedangkan variabel motivasi signifikan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini sesuai dengan teori motivasi juga hasil penelitian sebelumnya.

Hal yang menarik atas hasil penelitian ini yang cukup berbeda dengan teori penghargaan maupun kinerja adalah bahwa walaupun persepsi pegawai atas kepuasan pada remunerasi kurang baik namun mereka tetap menunjukkan

persepsi kinerja yang baik. Untuk melengkapi hasil tersebut, telah dilakukan tambahan penelitian secara sederhana dengan menyebarkan 30 kuesioner kepada pegawai secara acak untuk mengetahui penyebab baiknya kinerja. Hasil jawaban atas kuesioner ini untuk melengkapi hasil penelitian yang menunjukkan baiknya kinerja walaupun tidak diimbangi dengan kepuasan pada remunerasi. Berdasarkan hasil penelitian tambahan tersebut, dapat diketahui beberapa alasan baiknya kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 66**  
**Hasil Jawaban Alasan Baiknya Kinerja Pegawai**

No.	Alasan	Persentase Jawaban Responden
1.	Adanya tuntutan dari organisasi	93 %
2.	Adanya tuntutan/tekanan pimpinan/atasan	50 %
3.	Karena kesadaran dan rasa tanggung jawab	97 %
4.	Karena ingin menunjukkan kerjampuan.	53 %
5.	Karena suka bekerja dengan kualitas baik	100 %
6.	Karena ingin mendapat promosi	7 %

Berdasarkan tabel 66 di atas, dapat diketahui fakta baiknya kinerja pegawai yang paling banyak adalah karena faktor tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan pada remunerasi, namun beberapa faktor lain sebagaimana tabel 66 tersebut.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan atas hasil penelitian ini, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kepuasan pada remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini diantaranya disebabkan karena belum baiknya penetapan remunerasi. Dalam penetapan peringkat/grading yang menjadi penentu besarnya remunerasi seharusnya dilakukan berdasarkan kompetensi pegawai, namun dalam pelaksanaannya penetapannya belum sepenuhnya mengacu pada kompetensi pegawai maupun beban kerja.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan teori-teori motivasi dan sesuai dengan kenyataan, dimana pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang baik.
3. Kepuasan pada remunerasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini juga sesuai dengan teori, hasil penelitian terdahulu maupun kenyataan, dimana kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, remunerasi dan masa kerja pegawai.
4. Masa kerja tidak signifikan berpengaruh memperkuat/memperlemah kepuasan pada remunerasi dan motivasi terhadap kinerja. Namun demikian masa kerja berperan sebagai variabel independen yang

berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini juga sejalan dengan teori dan kenyataan, dimana secara umum semakin lama masa kerja pegawai semakin menguatkan pengalaman kerjanya sehingga sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerjanya.

5. Nilai koefisien determinasi (*R square*) menunjukkan nilai yang kurang dari 0,4. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lemah. Hal ini juga sesuai dengan teori, dimana data yang sifatnya item tertentu atau disebut data silang (*crossection*) pada umumnya menunjukkan nilai *R square* agak rendak (dibawah 0,5). Walaupun beberapa penilitian ada yang menunjukkan kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun untuk penelitian ini tingkat pengaruh variabel independennya (kepuasan pada remunerasi, motivasi) baik dengan memasukkan variabel masa kerja sebagai variabel independen maupun variabel moderasi adalah sebesar 30% terhadap variabel dependen (kinerja), sedangkan 70% dipengaruhi oleh faktor/variabel lain. Beberapa faktor lain yang mungkin cukup berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya adalah disiplin kerja, budaya organisasi, pola kepemimpinan, kejelasan pengukuran kinerja, maupun integritas pegawai.

## B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini saran-saran yang dapat penulis rekomendasikan adalah :

1. Bagi peneliti selanjutnya perlu mencoba menggunakan metode lain dalam menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen khususnya untuk penelitian yang sifat datanya adalah item tertentu/data silang (*crossection*).
2. Selain itu bagi penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel independen lain yang kiranya signifikan pengaruhnya terhadap kinerja khususnya apabila obyek penelitian adalah Pegawai Negeri.
3. Bagi Ditjen Anggaran perlu membenahi sistem manajemen sehingga dalam penerapan suatu kebijakan dapat tersosialisasikan dengan baik dan aplikatif sehingga tidak timbul kesalahan/ketidaktepatan dalam penerapannya.
4. Selain itu disarankan juga untuk mengkaji kembali kepuasan pada remunerasi serta memperbaikkan kompetensi pegawai, beban kerja maupun masa kerja pegawai dalam penyusunan kebijakan dalam kepegawaian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A. (2010). *Pengaruh Pelatihan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Diambil 24 Februari 2012 dari World Wide Web <http://karyailmiah.um.ac.id/index.php/manajemen/article/view/11203>.
- Aida, (2011). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi*. Diambil 7 Juni 2012 dari World Wide Web [http://kuliahitukeren.blogspot.com/2011/07/faktor-faktor-yang-mempengaruhi\\_28.html](http://kuliahitukeren.blogspot.com/2011/07/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_28.html).
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Dito, A. H. (2010). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi sebagai variabel Intervening*, Semarang : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Iswanto, Y. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Kedeputian SDM Aparatur Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. (2010). *Perbaikan Sistem Remunerasi Pegawai Negeri*, Diambil 7 Desember 2011, dari situs World Wide Web <http://ihkeren.com/download/files/ebook/remunerasi.pdf>.

Kementerian Keuangan RI (2011) *Peraturan Menteri Keuangan No. 246/KMK.01/2011 tentang Mekanisme Penetapan Jabatan dan Peringkat bagi Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan.*  
Jakarta : Kementerian Keuangan RI.

Mahesa, D. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Pada P.T. Coca Cola Amatil Indonesia).* Diambil 24 Februari 2012, dari situs World Wide Web <http://eprints.undip.ac.id>.

Mansoer, F.W. (2005). *Metode Penelitian Bisnis.* Jakarta : Universitas Terbuka.

Mustafa, H. (2000), *Teknik Sampling.* Diambil 9 September 2011 dari situs World Wide Web <http://home.unpar.ac.id/~hasan/SAMPLING>.

Nazir, M. (2005), *Metode Penelitian,* Jakarta : Ghalia Indonesia.

Nugroho, A. B. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPS.* Yogyakarta : Penerbit ANDI.

Online Tutorial & Business. (2010), *Pengertian Kinerja Pegawai,* Diambil 29 April 2011 dari situs World Wide Web.

<http://tutorialkuliah.blogspot.com/2010/01/pengertian-kinerja-pegawai.html>

Phyrmann, (2008). *Teori Motivasi McClelland & Teori Dua Faktor Herzberg*  
Diambil 2 mei 2011 dari situs World Wide Web  
<http://kuliahkomunikasi.blogspot.com/2008/11/teori-motivasi-mcclelland-teori-dua.html>.

- Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan (2010). *Analisis Evaluasi Jabatan*. Diambil 16 Desember 2011, dari situs World Wide Web <http://www.reform.depkeu.go.id>.
- Sarimah, U. (2009). *Pengaruh Peningkatan Remunerasi terhadap Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Dalam Lingkungan Kanwil Ditjen Pajak Di Jakarta*, Jakarta : BPPK Kementerian Keuangan.
- Saydam, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Penerbit Djambatan.
- Sedarmayanti, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Seniati, L.(2008). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian,Kepuasan Kerja, Dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia*, Makara, Sosial Humaniora, Vol. 10, No. 2, Depok : Universitas Indonesia.
- Subiyanto, I. (2009). *Metodologi Penelitian*, Seri Diktat Kuliah, Jakarta : Penerbit Guna Darma, Diambil 12 September 2011 dari situs World Wide Web [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/metodologi\\_penelitian.html](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/metodologi_penelitian.html)
- Subliyanto (2010). *Populasi dan teknik Sampling*, Diambil 12 September 2011 dari situs World Wide Web <http://subliyanto.blogspot.com/2010/06/populasi-dan-teknik-sampling.html> .
- Sugiyono, (1998). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Sunarcaya, P. (2008). Tesis *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*, Jakarta : Perpustakaan Universitas Terbuka.

Suparlan, S. (2009), *Metode Riset Bisnis*, Seri Diktat Kuliah, Jakarta : Penerbit Guna Darma, Diambil 12 September 2011 dari situs World Wide Web

[http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/metode\\_riset\\_bisnis](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/metode_riset_bisnis).

Usman, W. (2005). *Metode Kuantitatif*, Jakarta : Universitas Terbuka.

Wibowo, (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

Wikipedia (2011). *Kepuasan Kerja*. Diambil 11 Mei 2011 dari situs World Wide Web [http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan\\_Kerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja).

**LAMPIRAN I**

Surat Permohonan Penyebaran Kuesioner.

Yth. Sekretaris Ditjen Anggaran

Up. Kepala Bagian Kepegawaian

Perihal : Permohonan Penyebaran Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum wr wb

Kami yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sumadiyah Triwidiyantini Olfah

NIM : 016130177

Mahasiswa pada : Universitas Terbuka

Program : Magister Manajemen

dengan ini mengajukan permohonan untuk melakukan penyebaran kuesioner penilitian bagi pegawai di lingkungan Ditjen Anggaran sebagai bahan dalam penyusunan tesis untuk penyelesaian pendidikan untuk jenjang Strata 2.

Demikian surat permohonan ini kami sampaikan. Atas perkenan Ibu kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Wassalamu'alaikum wr wb.

Jakarta, 3 Oktober 2011

Peneliti

S.T. Olfah

**LAMPIRAN III**  
Daftar Pertanyaan Kuesioner

**DAFTAR PERTANYAAN**

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. Jenis Kelamin    | : L / P * (coret yg tidak dipilih)        |
| 2. Status           | : Menikah / Belum Menikah *               |
| 3. Masa kerja       | : a. 0 s.d. 10 th / b. lebih dari 10 th * |
| 4. Jabatan/Grade    | : _____                                   |
| 5. Pangkat/Golongan | : _____                                   |
| 6. Pendidikan       | : SMP / SMU / D1 / D3 / S1 / S2 *         |

**II. PENGISIAN KUESIONER**

1. Berikan tanda () untuk setiap jawaban yang Anda pilih. Adapun item jawaban yang tersedia adalah :

**SS = Sangat Setuju**

**S = Setuju**

**KS = Kurang Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

2. Hanya ada satu jawaban untuk tiap-tiap pertanyaan yang diajukan.

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	
		TS	KS	S	SS	
<b>REMUNERASI</b>						
<b>A. LAYAK/WAJAR</b>						
1.	Besaran remunerasi yang Saudara terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan.					
2.	Penetapan remunerasi sudah sesuai dengan teori pemberian penghargaan					
3.	Besaran remunerasi yang ditetapkan memenuhi biaya standar hidup yang layak					

<b>B. ADIL/SEIMBANG</b>					
4.	Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi/kemampuan				
5.	Penetapan grading sudah mempertimbangkan unsur-unsur masa kerja/pengalaman kerja				
6.	Besaran remunerasi setiap grade sudah sesuai dengan beban jabatannya				
<b>C. DAPAT DITERIMA</b>					
7.	Pola penetapan besaran remunerasi secara transparan diketahui pegawai				
No	PERNYATAAN	1 TS	2 KS	3 S	4 SS
8.	Pola penetapan besaran remunerasi sesuai dengan harapan pegawai				
9.	Pola penetapan besaran remunerasi dan penetapan grading dapat diterima pegawai				
<b>D. CUKUP</b>					
10.	Besaran remunerasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup pegawai				
11.	Besaran remunerasi yang diterima memberikan nilai lebih bagi pegawai sehingga dapat menabung				
<b>MOTIVASI</b>					
<b>A. KEIKUTSERTAAN</b>					
1.	Dalam penyelesaian pekerjaan keterlibatan dan kerja sama pegawai sangat baik.				
2.	Dalam penyelesaian pekerjaan tidak ada paksaan/tekanan dari pimpinan				
3.	Dalam penyelesaian pekerjaan pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan usulan dan inisiatif				
4.	Pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai baik dalam hal penyelesaian pekerjaan maupun kesempatan berkembang.				
5.	Adanya kesetiakawanan yang kuat dilingkungan kantor				
<b>B. KOMUNIKASI</b>					
6.	Tersedianya Sarana/media komunikasi yang memadai				
7.	Sering diadakan rapat koordinasi maupun pertemuan internal dalam rangka penyelesaian pekerjaan				
8.	Tersampaikannya informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berkembang				
9.	Mudahnya akses informasi dalam rangka penyelesaian pekerjaan				
<b>C. PENGAKUAN</b>					
10.	Pimpinan memberikan penghargaan yang positif baik secara				

	verbal maupun non verbal terhadap kinerja pegawai			
11.	Pimpinan memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial atas kinerja pegawai			
12.	Pimpinan memberikan teguran /punishment ketika pekerjaan tidak diselesaikan dengan baik			
13.	Secara berkala pimpinan memberikan penghargaan baik yang bersifat material maupun non material, finansial maupun non finansial			

**D. KEWENANGAN**

14.	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh terhadap pegawai dalam penyelesaian pekerjaan				
15.	Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan serta dukungan penyelesaian pekerjaan				
16.	Pimpinan mendelegasikan kewenangan untuk pekerjaan-pekerjaan yang dapat/cukup diselesaikan oleh pegawai				
No	PERNYATAAN	1 TS	2 KS	3 S	4 SS

**E. PERHATIAN TIMBAL BALIK**

17.	Pimpinan maupun sesama pegawai saling memberikan perhatian baik mengenai kondisi penyelesaian kerja maupun pribadi dan keluarga.			
18.	Pimpinan secara berkala memberikan perhatian kepada pegawai dalam rangka menumbuhkan kenyamanan suasana kerja.			
19.	Pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh pegawai tanpa pilih kasih			

**KINERJA****A. PRODUKTIFITAS**

1.	Kuantitas hasil pekerjaan sesuai dengan target			
2.	SDM yang menyelesaikan sesuai dengan kompetensinya			
3.	Kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan target			
4.	Sarana dan prasarana yang digunakan sesuai dengan yang disediakan.			

**B. EFEKTIFITAS**

5.	Pekerjaan diselesaikan pada waktu yang sudah ditentukan			
6.	Pekerjaan diselesaikan oleh SDM yang telah ditentukan dan sesuai dengan kemampuannya			
7.	Pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang telah disediakan			

8.	Hasil pekerjaan baik kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan yang diharapkan				
----	---	--	--	--	--

**C. EFISIENSI**

9.	Selesaiya pekerjaan dalam waktu yang relatif lebih cepat dari seharusnya				
10.	Selesaiya pekerjaan dengan SDM yang lebih efisien				
11.	Penggunaan sarana dan prasarana yang lebih efisien dalam penyelesaian pekerjaan				

- Terima Kasih -



## Lampiran IV

TABULASI DATA RESPONDEN UNTUK VARIABEL REMUNERASI DENGAN MASA KERJA 0 S.D. 10 TAHUN

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja (z)	Grade	Pangkat	Pendidikan	Remunerasi (XI)												Jml	Rata2
								X1				X2				X3					
								X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X4.1	X4.2	Jml	Rata2	
1	56	P	M	1	5	IIC	D3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	30	2.73	
2	2	P	M	1	9	IIIA	D3	3	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	23	2.09	
3	59	P	M	1	8	IIIA	S1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	30	2.73	
4	60	P	BM	1	8	IIIA	S1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	27	2.45	
5	7	P	M	I	8	IIIA	S1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	31	2.82	
6	9	L	BM	1	9	IIIA	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1.00	
7	10	P	BM	1	5	Iia	D3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	27	2.45	
8	14	P	M	1	4	Iia	D1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	32	2.91	
9	85	L	M	1	9	IIIA	S1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	16	1.45	
10	88	P	M	1	6	IIC	S1	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	31	2.82	
11	17	L	M	1	5	Iia	D1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	3	1	18	1.64	
12	103	P	BM	1	7	IIIC	S1	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	31	2.82	
13	109	P	BM	1	8	IIIA	S1	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	33	3.00	
14	114	P	BM	1	9	IIIA	S1	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	28	2.55	
15	29	L	BM	1	8	IIIA	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00	
16	31	L	M	1	9	IIIB	S2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	16	1.45	
17	33	L	M	1	12	IIIC	S2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	34	3.09	
18	34	L	BM	1	8	IIIA	S1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	20	1.82	
19	116	P	M	1	11	IIIB	S1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	24	2.18	
20	117	P	M	1	7	IIId	D3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	31	2.82	
21	118	P	BM	I	7	IIIC	S1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	30	2.73	
22	38	L	BM	1	8	IIC	D1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	28	2.55	
23	39	P	BM	1	8	IIIA	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	31	2.82	
24	41	L	M	1	8	IIIA	SMU	3	1	4	2	1	2	3	3	2	3	3	27	2.45	

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja (z)	Grade	Pangkat	Penddkan	Remunerasi (X1)												
								X1			X2			X3			X4			
								X11	X12	X13	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X4.1	X4.2	Jml	Rata2
25	44	L	M	1	10	IIlc	S1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	17	1.55
26	45	P	BM	1	5	IIa	D3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	28	2.55
27	46	L	BM	1	7	IIc	D3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	26	2.36
28	47	L	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	19	1.73
29	48	P	BM	1	6	IIc	D3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	31	2.82
30	83	P	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	23	2.09
31	52	L	M	1	6	IIb	D3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	16	1.45
32	63	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	32	2.91
33	64	P	M	1	6	IIc	D3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2.91
34	65	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	31	2.82
35	66	L	BM	1	8	IIIa	S1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	18	1.64
36	67	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	34	3.09
37	69	L	M	1	5	IIa	D1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	20	1.82
38	70	P	M	1	8	IIIa	S1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	27	2.45
39	71	L	M	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	32	2.91
40	77	P	M	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	32	2.91
41	78	L	M	1	6	IIb	D3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	17	1.55	
42	79	L	M	1	10	IIIb	D3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	21	1.91
43	80	L	M	1	10	IIIb	S1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	23	2.09
44	81	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34	3.09
45	126	L	M	1	9	IIIa	S1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	26	2.36
	Jumlah							114	103	114	100	111	109	106	97	104	119	104	1181	107.36
	Rata-Rata							2.53	2.29	2.53	2.22	2.47	2.42	2.36	2.16	2.31	2.64	2.31	26.24	2.39

TABULASI DATA RESPONDEN UNTUK VARIABEL MOTIVASI DENGAN MASA KERJA 0 S.D. 10 TAHUN

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja (z)	Grade	Pangkat	Pend.	Motivasi (X2)																	
								X2.1				X2.2				X2.3		X2.4		X2.5					
								X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X41	X42	X51	X52	X53	jml	Rata2	
1	56	P	M	1	5	IIc	D3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	35	2.19	
2	2	P	M	1	9	IIIa	D3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	43	2.69	
3	59	P	M	1	8	IIIa	S1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	2.19	
4	60	P	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	29	1.81	
5	7	P	M	1	8	IIIa	S1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	38	2.38	
6	9	L	BM	1	9	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2.81	
7	10	P	BM	1	5	Iia	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	43	2.69
8	14	P	M	1	4	Iia	D1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2.81
9	85	L	M	1	9	IIIa	S1	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	37	2.31	
10	88	P	M	1	6	IIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	43	2.69
11	17	L	M	1	5	Iia	DI	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	39	2.44	
12	103	P	BM	1	7	IIc	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	42	2.63
13	109	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	46	2.88	
14	114	P	BM	1	9	IIIa	S1	4	4	4	4	2	2	3	1	1	1	2	3	3	3	3	40	2.50	
15	29	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2.81
16	31	L	M	1	9	IIIb	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	42	2.63
17	33	L	M	1	12	IIIc	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	41	2.56	
18	34	L	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	35	2.19
19	116	P	M	1	11	IIIb	S1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33	2.06
20	117	P	M	1	7	IId	D3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	38	2.38	
21	118	P	BM	1	7	IIc	S1	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	42	2.63	
22	38	L	BM	1	8	lic	D1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	32	2.00	
23	39	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	38	2.38	

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja (z)	Grade	Pangkat	Pend.	Motivasi (X2)															jml	Rata2		
								X2.1				X2.2				X2.3			X2.4		X2.5					
								X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X41	X42	X51	X52	X53				
24	41	L	M	1	8	IIIa	SMU	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	50	3.13	
25	44	L	M	1	10	IIIc	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	2.75	
26	45	P	BM	1	5	IIa	D3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	44	2.75		
27	46	L	BM	1	7	IIc	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	42	2.63	
28	47	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	31	1.94	
29	48	P	BM	I	6	IIc	D3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	42	2.63	
30	83	P	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	29	1.81	
31	52	L	M	1	6	IIb	D3	4	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	26	1.63	
32	63	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	43	2.69	
33	64	P	M	1	6	IIc	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2.81	
34	65	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46	2.88	
35	66	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	42	2.63	
36	67	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4	50	3.13		
37	69	L	M	1	5	IIa	D1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	39	2.44		
38	70	P	M	1	8	IIIa	S1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	44	2.75		
39	71	L	M	1	8	IIIa	S1	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	41	2.56		
40	77	P	M	1	8	IIIa	S1	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	52	3.25		
41	78	L	M	1	6	IIb	D3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	32	2.00	
42	79	L	M	1	10	IIIb	D3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	43	2.69	
43	80	L	M	1	10	IIIb	S1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	39	2.44		
44	81	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	44	2.75		
45	I26	L	M	1	9	IIIa	S1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	41	2.56		
	Jumlah							135	121	135	130	124	123	122	116	101	96	118	129	123	119	123	1815	113.44		
	Rata-Rata							3.00	2.69	3.00	2.89	2.76	2.73	2.71	2.58	2.24	2.13	2.62	2.87	2.73	2.64	2.73	40.33	2.52		

TABULASI DATA RESPONDEN UNTUK VARIABEL KINERJA DENGAN MASA KERJA 0 S.D. 10 TAHUN

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja (z)	Grade	Pangkat	Pend.	Kinerja (Y)														
								Y1				Y2				Y3				jml	Rata2	
								Y11	Y12	Y13	Y14	Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33				
1	56	P	M	1	5	IIc	D3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	28	2.55		
2	2	P	M	1	9	IIIa	D3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	26	2.36		
3	59	P	M	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	31	2.82		
4	60	P	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2.00		
5	7	P	M	1	8	IIIa	S1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	22	2.00		
6	9	L	BM	1	9	IIIa	S1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	29	2.64		
7	10	P	BM	1	5	Iia	D3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2.91		
8	14	P	M	1	4	Iia	D1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
9	85	L	M	1	9	IIIa	S1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	24	2.18		
10	88	P	M	1	6	IIc	S1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	29	2.64		
11	17	L	M	1	5	Iia	D1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
12	103	P	BM	1	7	IIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
13	109	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32	2.91		
14	114	P	BM	1	9	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
15	29	L	BM	1	8	Ila	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
16	31	L	M	1	9	IIIa	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
17	33	L	M	1	12	IIIc	S2	4	3	4	1	4	3	2	3	2	2	3	31	2.82		
18	34	L	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	23	2.09		
19	116	P	M	1	11	IIIb	S1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	25	2.27		
20	117	P	M	1	7	IId	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
21	118	P	BM	1	7	IIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00		
22	38	L	BM	1	8	Iic	D1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	27	2.45		
23	39	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	30	2.73		
24	41	L	M	1	8	IIIa	SMU	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31	2.82		

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja (z)	Grade	Pangkat	Pend.	Kinerja (Y)										jml	Rata2		
								Y1				Y2				Y3					
								Y11	Y12	Y13	Y14	Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33			
25	44	L	M	1	10	IIIc	S1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	27	2.45	
26	45	P	BM	1	5	IIa	D3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	27	2.45	
27	46	L	BM	1	7	IIc	D3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2.91	
28	47	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	31	2.82	
29	48	P	BM	1	6	IIc	D3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	29	2.64	
30	83	P	BM	1	8	IIIa	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	21	1.91	
31	52	L	M	1	6	IIb	D3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25	2.27	
32	63	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	30	2.73	
33	64	P	M	1	6	IIc	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	32	2.91	
34	65	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00	
35	66	L	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2.91	
36	67	P	BM	1	8	IIIa	S1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.27	
37	69	L	M	1	5	IIa	D1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	30	2.73	
38	70	P	M	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00	
39	71	L	M	1	8	IIIa	S1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	31	2.82	
40	77	P	M	1	8	IIIa	S1	3	4	3	4	2	2	4	3	2	2	3	32	2.91	
41	78	L	M	1	6	IIb	D3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	29	2.64	
42	79	L	M	1	10	IIb	D3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	40	3.64	
43	80	L	M	1	10	IIb	S1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	28	2.55	
44	81	P	BM	1	8	IIIa	S1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	35	3.18	
45	126	L	M	1	9	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00	
	Jumlah							132	121	126	119	121	119	132	125	111	120	126	1352	122.91	
	Rata-Rata							2.93	2.69	2.80	2.64	2.69	2.64	2.93	2.78	2.47	2.67	2.80	30.04	2.73	

TABULASI DATA RESPONDEN UNTUK VARIABEL REMUNERASI DENGAN MASA KERJA LEBIH DARI 10 TAHUN

No	No. Responde n	Gen der	Sta tus	Mas a kerj a	Grad e	Pangkat	Penddkan	Remunerasi (X1)															
								X1.1			X1.2			X1.3			X1.4						
								X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42	jml	Rata2			
1	40	L	M	2	10	IIIb	S1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1,36			
2	30	P	M	2	17	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	30	2,73			
3	11	L	M	2	17	IIId	S2	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	34	3,09			
4	12	P	M	2	16	IIId	S1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	23	2,09			
5	13	L	M	2	10	IIIb	S1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	14	1,27			
6	3	L	M	2	12	IIIc	S1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	15	1,36		
7	4	L	M	2	16	IIId	S2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	25	2,27			
8	5	L	M	2	19	IIId	S3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	22	2,00		
9	6	L	BM	2	10	IIIb	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	1,18		
10	1	L	M	2	14	IIId	S1	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	2	27	2,45			
11	55	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	30	2,73		
12	8	L	M	2	16	IIIc	S1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	1	23	2,09			
13	57	P	M	2	16	IIId	S1	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	26	2,36			
14	58	P	M	2	10	IIIc	D3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	14	1,27			
15	53	L	M	2	9	IIIA	SMU	2	2	1	3	1	2	3	3	2	1	1	21	1,91			
16	54	L	M	2	9	IIIB	SMU	2	3	1	2	3	2	3	1	3	2	2	24	2,18			
17	61	L	M	2	10	IIIC	S2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	15	1,36			
18	62	L	M	2	11	IIIC	S2	3	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	19	1,73			
19	35	L	M	2	6	lib	SMU	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	19	1,73			
20	36	L	M	2	16	IIId	S2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	3	2	22	2,00			
21	37	L	M	2	10	IIIb	SMU	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	29	2,64			
22	42	L	M	2	14	IIIC	S2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	29	2,64			
23	43	L	M	2	15	IIIC	S1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	25	2,27			

No	No. Responde n	Gen der	Sta tus	Mas a kerj a	Grad e	Pangkat	Penddkan	Remunerasi (X1)										jml	Rata2		
								X1.1			X1.2			X1.3			X1.4				
								X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42			
24	68	L	M	2	16	IIId	S1	1	1	1	2	1	1	4	3	2	2	2	20	1,82	
25	49	L	M	2	11	IIIc	S2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	3	2	26	2,36	
26	50	P	M	2	12	IIId	S1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	25	2,27	
27	51	L	M	2	11	IIIc	S1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	25	2,27	
28	72	L	M	2	11	IIIb	S1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	19	1,73	
29	73	L	M	2	10	IIIb	D3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	20	1,82	
30	74	L	M	2	14	IIIc	S1	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	37	3,36	
31	75	L	M	2	12	IIIc	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1,00	
32	76	L	M	2	13	IIIc	D3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	20	1,82	
33	15	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2,18	
34	16	L	M	2	16	IIId	S2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	24	2,18	
35	82	L	M	2	16	IIId	S1	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	26	2,36	
36	84	L	M	2	17	Iva	S2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	16	1,45	
37	86	L	M	2	16	IIId	S2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30	2,73	
38	87	P	M	2	16	IIId	S2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	21	1,91	
39	89	L	M	2	10	IIIb	S2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	42	3,82	
40	90	L	M	2	12	IIIc	S2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1,09	
41	91	L	M	2	12	IIIc	S2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	18	1,64	
42	92	P	M	2	12	IIIc	S1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	23	2,09	
43	93	P	M	2	22	Ivb	S2	3	2	3	4	2	3	1	2	3	3	3	29	2,64	
44	94	L	M	2	17	IIId	S1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	31	2,82	
45	95	L	M	2	10	IIIb	S1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2	17	1,55	
46	96	P	M	2	16	IIIc	S2	1	1	1	3	1	2	3	3	3	1	1	20	1,82	
47	97	L	M	2	12	IIIc	S2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	18	1,64	
48	98	L	M	2	17	IIId	S2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	25	2,27	
49	99	P	M	2	10	IIIA	S1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	3	2	19	1,73	

No	No. Responde n	Gen der	Sta tus	Mas a kerj a	Grad e	Pangkat	Penddkan	Remunerasi (X1)										jml	Rata2		
								X1.1			X1.2			X1.3			X1.4				
								X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42			
50	100	L	M	2	9	IIIb	S2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	27	2,45	
51	101	L	M	2	10	IIIb	S1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	22	2,00	
52	102	L	M	2	12	IIIc	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2,00	
53	32	L	M	2	11	IIIb	S2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	29	2,64	
54	104	P	M	2	10	IIIa	D3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	21	1,91	
55	105	P	BM	2	16	IIId	S2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	25	2,27	
56	106	L	M	2	9	IIIa	S1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	15	1,36	
57	107	L	M	2	12	IIIc	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2,00	
58	108	P	M	2	10	IIIa	S1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	25	2,27	
59	110	L	M	2	15	IIIc	S2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	16	1,45	
60	111	L	M	2	14	IIId	S2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	26	2,36	
61	112	L	M	2	15	IIIb	S1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	29	2,64	
62	113	P	M	2	10	IIIa	S1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	24	2,18	
63	115	L	M	2	11	IIIb	S1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	14	1,27	
64	119	L	M	2	14	IIId	S1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29	2,64	
65	18	L	M	2	16	IIIc	S1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	21	1,91	
66	19	L	M	2	7	IIId	SMU	1	1	1	3	1	2	3	1	2	1	2	18	1,64	
67	20	L	M	2	16	IIId	S2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	15	1,36	
68	21	P	M	2	19	IIId	S2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	26	2,36	
69	22	L	M	2	16	IIId	S2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	14	1,27	
70	23	L	M	2	12	IIIc	S1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	17	1,55	
71	24	L	M	2	10	IIIb	S1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	20	2,00	
72	25	P	M	2	11	IIIb	S2	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2	1	23	2,09	
73	26	L	M	2	11	IIIc	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1,09	
74	27	L	M	2	12	IIIc	S1	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2	1	23	2,09	
75	28	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		

No	No. Responde n	Gen der	Sta tus	Mas a kerj a	Grad e	Pangkat	Penddkan	Remunerasi (X1)												
								X1.1			X1.2			X1.3			X1.4			
								X11	X12	X13	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42	jml	Rata2
76	120	L	M	2	10	IIIb	S1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	30	2,73
77	121	L	M	2	12	IIIc	S2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	26	2,36
78	122	L	M	2	11	IIIc	S1	1	1	1	3	3	1	3	1	2	2	1	19	1,73
79	123	L	M	2	10	IIIb	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1,00
80	125	L	M	2	12	IIIc	S1	1	2	3	2	4	2	4	2	2	3	2	27	2,45
81	124	P	BM	2	12	IIIc	S1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	25	2,27
Jumlah								168	162	172	171	153	157	176	152	174	177	158	1820	165,45
Rata-Rata								2,07	2	2,12	2,11	1,89	1,94	2,17	1,88	2,15	2,19	1,95	22,47	2,04

TABULASI DATA RESPONDEN UNTUK VARIABEL MOTIVASI DENGAN MASA KERJA LEBIH DARI 10 TAHUN

No	No. Responde n	G en de	Sta tu s	Gr ad e	Pan gkat	Pend dkan	Motivasi (X2)														jml	Rata2		
							X21				X22				X23			X24		X25				
							X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X41	X42	X51	X52	X53			
1	40	L	M	10	IIIb	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	50	3,13	
2	30	P	M	17	IIIc	S1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	2,69	
3	11	L	M	17	IIIc	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	47	2,94	
4	12	P	M	16	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	39	2,44	
5	13	L	M	10	IIIb	S1	3	2	3	3	2	3	3	3	1	4	2	3	3	3	3	41	2,56	
6	3	L	M	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	38	2,38	
7	4	L	M	16	IIIc	S2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	43	2,69	
8	5	L	M	19	IIIc	S3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	2,75	
9	6	L	BM	10	IIIb	D3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	34	2,13	
10	1	L	M	14	IIIc	S1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	49	3,06	
11	55	L	M	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2,81	
12	8	L	M	16	IIIc	S1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	35	2,19	
13	57	P	M	16	IIIc	S1	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	45	2,81	
14	58	P	M	10	IIIc	D3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	52	3,25	
15	53	L	M	9	IIIa	SMU	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	2	38	2,38	
16	54	L	M	9	IIIb	SMU	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	43	2,69	
17	61	L	M	10	IIIc	S2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	38	2,38	
18	62	L	M	11	IIIc	S2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	1	38	2,38	
19	35	L	M	6	IIb	SMU	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	4	4	3	42	2,63	
20	36	L	M	16	IIIc	S2	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	43	2,69	
21	37	L	M	10	IIIb	SMU	3	4	4	3	3	2	4	4	3	1	4	3	4	4	4	50	3,13	
22	42	L	M	14	IIIc	S2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	2,75	
23	43	L	M	15	IIIc	S1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	2,75	
24	68	L	M	16	IIIc	S1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3,63	
25	49	L	M	11	IIIc	S2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	3	4	43	2,69		

No	No. Responde n	Gen de r	Sta tus	Gr ade	Pan gkat	Pend dkan	Motivasi (X2)													jml	Rata2		
							X21				X22				X23		X24		X25				
							X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X41	X42	X51	X52	X53		
26	50	P	M	12	IIId	S1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	39	2,44
27	51	L	M	11	IIIc	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	41	2,56
28	72	L	M	11	IIIb	S1	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	36	2,25
29	73	L	M	10	IIIb	D3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	42	2,63
30	74	L	M	14	IIIc	S1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	47	2,94
31	75	L	M	12	IIIc	D3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	35	2,19
32	76	L	M	13	IIIc	D3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	43	2,69
33	15	L	M	12	IIIc	S1	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	52	3,25
34	16	L	M	16	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2,81
35	82	L	M	16	IIId	S1	3	1	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	37	2,31
36	84	L	M	17	Iva	S2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	42	2,63
37	86	L	M	16	IIId	S2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46	2,88
38	87	P	M	16	IIId	S2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	1	3	2	2	38	2,38
39	89	L	M	10	IIIb	S2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	57	3,56
40	90	L	M	12	IIIc	S2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1,00
41	91	L	M	12	IIIc	S2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	41	2,56
42	92	P	M	12	IIIc	S1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	2	2	32	2,00
43	93	P	M	22	Ivb	S2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	4	50	3,13
44	94	L	M	17	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44	2,75
45	95	L	M	10	IIIb	S1	3	2	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	33	2,06
46	96	P	M	16	IIIc	S2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	42	2,63
47	97	L	M	12	IIIc	S2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	37	2,31
48	98	L	M	17	IIId	S2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	48	3,00
49	99	P	M	10	IIIa	S1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	35	2,19
50	100	L	M	9	IIIb	S2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3	39	2,44
51	101	L	M	10	IIIb	S1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	42	2,63

No	No. Responde n	Gen de r	Sta tus	Gr ad e	Pan gkat	Pend dkan	Motivasi (X2)												jml	Rata2			
							X21				X22				X23		X24		X25				
							X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X41	X42	X51	X52	X53		
52	102	L	M	12	IIIc	S1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	28	1,75	
53	32	L	M	11	IIIb	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	43	2,69
54	104	P	M	10	IIIa	D3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	39	2,44
55	105	P	BM	16	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	42	2,63
56	106	L	M	9	IIIa	S1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	43	2,69
57	107	L	M	12	IIIc	S1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	28	1,75
58	108	P	M	10	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	40	2,50
59	110	L	M	15	IIIc	S2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	36	2,25
60	111	L	M	14	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2,81
61	112	L	M	15	IIIb	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	42	2,63
62	113	P	M	10	IIIa	S1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	38	2,38
63	115	L	M	11	IIIb	S1	3	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	25	1,56
64	119	L	M	14	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	42	2,63
65	18	L	M	16	IIIc	S1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	56	3,50
66	19	L	M	7	IIId	SMU	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	35	2,19
67	20	L	M	16	IIId	S2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	2,00
68	21	P	M	19	IIId	S2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	45	2,81
69	22	L	M	16	IIId	S2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	2	2	2	1	29	1,81
70	23	L	M	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	42	2,63
71	24	L	M	10	IIIb	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	4	3	3	41	2,56
72	25	P	M	11	IIIb	S2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	50	3,13
73	26	L	M	11	IIIc	S1	3	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	28	1,75
74	27	L	M	12	IIIc	S1	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	49	3,06
75	28	L	M	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2,81
76	120	L	M	10	IIIb	S1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	42	2,63
77	121	L	M	12	IIId	S2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	42	2,63

No	No. Responde n	Gen de r	Sta tus	Gr ad e	Pan gkat	Pend dkan	Motivasi (X2)														jml	Rata2		
							X21				X22				X23			X24		X25				
							X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X41	X42	X51	X52	X53			
78	122	L	M	11	IIIc	S1	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3,56	
79	123	L	M	10	IIIb	D3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	1,88	
80	125	L	M	12	IIId	S1	4	3	3	3	4	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	45	2,81	
81	124	P	BM	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	40	2,50	
Jumlah							246	219	246	234	223	222	225	212	187	186	230	235	230	222	227	3344	209,00	
Rata-Rata							3,04	2,70	3,04	2,89	2,75	2,74	2,78	2,62	2,31	2,30	2,84	2,90	2,84	2,74	2,80	41,28	2,58	

TABULASI DATA RESPONDEN UNTUK VARIABEL KINERJA DENGAN MASA KERJA LEBIH DARI 10 TAHUN

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja	Grade	Pangkat	Penddkan	Kinerja										jml	Rata2		
								Y1				Y2				Y3					
								Y11	Y12	Y13	Y14	Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33			
1	40	L	M	2	10	IIIb	S1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	33	3	
2	30	P	M	2	17	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	30	2,73	
3	11	L	M	2	17	IIId	S2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	3,73	
4	12	P	M	2	16	IIId	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2,91	
5	13	L	M	2	10	IIIb	S1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	29	2,64	
6	3	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2,91	
7	4	L	M	2	16	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
8	5	L	M	2	19	IIId	S3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2,91	
9	6	L	BM	2	10	IIIb	D3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	2,91	
10	1	L	M	2	14	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	37	3,36	
11	55	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
12	8	L	M	2	16	IIIc	S1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	31	2,82	
13	57	P	M	2	16	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	38	3,45	
14	58	P	M	2	10	IIIc	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
15	53	L	M	2	9	IIIa	SMU	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	28	2,55	
16	54	L	M	2	9	IIIb	SMU	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	29	2,64	
17	61	L	M	2	10	IIIc	S2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	29	2,64	
18	62	L	M	2	11	IIIc	S2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	1	26	2,36	
19	35	L	M	2	6	IIb	SMU	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	31	2,82	
20	36	L	M	2	16	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	31	2,82	
21	37	L	M	2	10	IIIb	SMU	1	3	3	2	1	3	3	2	4	3	2	27	2,45	
22	42	L	M	2	14	IIIc	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	32	2,91	
23	43	L	M	2	15	IIIc	S1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	25	2,27	
24	68	L	M	2	16	IIId	S1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3,91		
25	49	L	M	2	11	IIIc	S2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	30	2,73	

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja	Grade	Pangkat	Penddkan	Kinerja										jml	Rata2		
								Y1				Y2				Y3					
								Y11	Y12	Y13	Y14	Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33			
26	50	P	M	2	12	IIId	S1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	26	2,36		
27	51	L	M	2	11	IIIc	S1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	32	2,91		
28	72	L	M	2	11	IIIb	S1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	31	2,82	
29	73	L	M	2	10	IIIb	D3	3	2	3	1	3	2	2	2	3	3	27	2,45		
30	74	L	M	2	14	IIIc	S1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	32	2,91	
31	75	L	M	2	12	IIIc	D3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32	2,91		
32	76	L	M	2	13	IIIc	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		
33	15	L	M	2	12	IIIc	S1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	31	2,82		
34	16	L	M	2	16	IIId	S2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	28	2,55		
35	82	L	M	2	16	IIId	S1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	35	3,18		
36	84	L	M	2	17	Iva	S2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		
37	86	L	M	2	16	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		
38	87	P	M	2	16	IIId	S2	4	2	3	3	4	2	3	3	3	1	31	2,82		
39	89	L	M	2	10	IIIb	S2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,00		
40	90	L	M	2	12	IIIc	S2	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	29	2,64		
41	91	L	M	2	12	IIIc	S2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	34	3,09		
42	92	P	M	2	12	IIIc	S1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	29	2,64		
43	93	P	M	2	22	Ivb	S2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	34	3,09		
44	94	L	M	2	17	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		
45	95	L	M	2	16	IIIb	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		
46	96	P	M	2	16	IIIc	S2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	30	2,73		
47	97	L	M	2	12	IIIc	S2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32	2,91		
48	98	L	M	2	17	IIId	S2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	37	3,36		
49	99	P	M	2	10	IIIa	S1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	29	2,64		
50	100	L	M	2	9	IIIb	S2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	28	2,55		
51	101	L	M	2	10	IIIb	S1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	31	2,82		
52	102	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00		

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja	Grade	Pangkat	Penddkan	Kinerja										jml	Rata2		
								Y1				Y2				Y3					
								Y11	Y12	Y13	Y14	Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33			
53	32	L	M	2	11	IIIb	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
54	104	P	M	2	10	IIIa	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
55	105	P	BM	2	16	IIId	S2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	28	2,55	
56	106	L	M	2	9	IIIa	S1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	29	2,64	
57	107	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
58	108	P	M	2	10	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
59	110	L	M	2	15	IIIc	S2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	31	2,82	
60	111	L	M	2	14	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	31	2,82	
61	112	L	M	2	15	IIIb	S1	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	27	2,45	
62	113	P	M	2	10	IIIa	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
63	115	L	M	2	11	IIIb	S1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	30	2,73	
64	119	L	M	2	14	IIId	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
65	18	L	M	2	16	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
66	19	L	M	2	7	IId	SMU	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	25	2,27	
67	20	L	M	2	16	IIId	S2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	31	2,82	
68	21	P	M	2	19	IIId	S2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	41	3,73	
69	22	L	M	2	16	IIId	S2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	30	2,73	
70	23	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	30	2,73	
71	24	L	M	2	10	IIIb	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
72	25	P	M	2	11	IIIb	S2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	3,73	
73	26	L	M	2	11	IIIc	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2,00	
74	27	L	M	2	12	IIIc	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	3,73	
75	28	L	M	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
76	120	L	M	2	10	IIIb	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	31	2,82	
77	121	L	M	2	12	IIId	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3,00	
78	122	L	M	2	11	IIIc	S1	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	34	3,09	
79	123	L	M	2	10	IIIb	D3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	28	2,55		

No	No. Responden	Gender	Status	Masa kerja	Grade	Pangkat	Penddkan	Kinerja										jml	Rata2	
								Y1				Y2				Y3				
								Y11	Y12	Y13	Y14	Y21	Y22	Y23	Y24	Y31	Y32	Y33		
80	125	L	M	2	12	IIId	S1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	32	2,91
81	124	P	BM	2	12	IIIc	S1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	31	2,82
Jumlah								243	234	236	231	239	239	247	235	223	225	228	2580	234,55
Rata-Rata								3	2,89	2,91	2,85	2,95	2,95	3,05	2,90	2,75	2,78	2,81	31,85	2,90

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN V – Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Pada Remunerasi, Variabel Motivasi dan Variabel Kinerja

HASIL UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL REMUNERASI (X1)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1.1	21.2000	31.796	.768	.721	.888
X1.1.2	21.2600	33.135	.662	.539	.894
X1.1.3	21.1000	31.602	.756	.828	.889
X1.2.1	21.3600	33.745	.648	.591	.895
X1.2.2	21.3400	33.413	.501	.433	.905
X1.2.3	21.3000	32.092	.756	.721	.889
X1.3.1	21.1400	34.735	.375	.257	.912
X1.3.2	21.4800	32.296	.779	.708	.888
X1.3.3	21.2200	34.502	.653	.489	.896
X1.4.1	21.0400	32.611	.700	.788	.892
X1.4.2	21.3600	33.786	.587	.438	.898

### HASIL UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL MOTIVASI (X2)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1.1	39.2600	32.604	.457	.406	.895
X2.1.2	39.6000	31.347	.518	.521	.893
X2.1.3	39.3400	30.515	.742	.679	.886
X2.1.4	39.3800	30.526	.597	.613	.890
X2.2.1	39.6200	31.751	.414	.542	.897
X2.2.2	39.4800	31.561	.472	.454	.895
X2.2.3	39.5200	31.398	.553	.542	.892
X2.2.4	39.5800	31.555	.493	.497	.894
X2.3.1	39.7000	29.969	.628	.635	.889
X2.3.2	39.9600	28.978	.578	.582	.893
X2.4.1	39.5800	31.677	.472	.639	.895
X2.4.2	39.3800	29.424	.728	.689	.884
X2.5.1	39.3400	30.637	.616	.679	.889
X2.5.2	39.4400	29.680	.614	.656	.889
X2.5.3	39.3000	29.031	.786	.768	.882

### HASIL UJI VALIDITAS UNTUK VARIABEL KINERJA (Y)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	27.9400	16.017	.582	.757	.886
Y1.2	28.1400	15.266	.686	.804	.880
Y1.3	28.0000	15.755	.692	.679	.880
Y1.4	28.3400	14.841	.549	.513	.893
Y2.1	27.9800	15.449	.630	.715	.883
Y2.2	28.0800	15.585	.653	.804	.882
Y2.3	27.9200	16.402	.635	.536	.884
Y2.4	27.9800	15.326	.843	.864	.872
Y3.1	28.2800	15.838	.539	.720	.889
Y3.2	28.2000	16.041	.562	.777	.887
Y3.3	28.1400	16.082	.587	.611	.886

LAMPIRAN VI - Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Kepuasan Pada Remunerasi,  
Variabel Motivasi Dan Variabel Kinerja

HASIL UJI RELIABILITAS UNTUK VARIABEL KEPUASAN PADA REMUNERASI

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.904	.908	11

HASIL UJI RELIABILITAS UNTUK VARIABEL MOTIVASI

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.899	15

HASIL UJI RELIABILITAS UNTUK VARIABEL KINERJA

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.893	.900	11

LAMPIRAN VII HASIL UJI KORELASI

Hasil Uji Korelasi Pearson untuk Variabel X1, X2, Z dengan Y

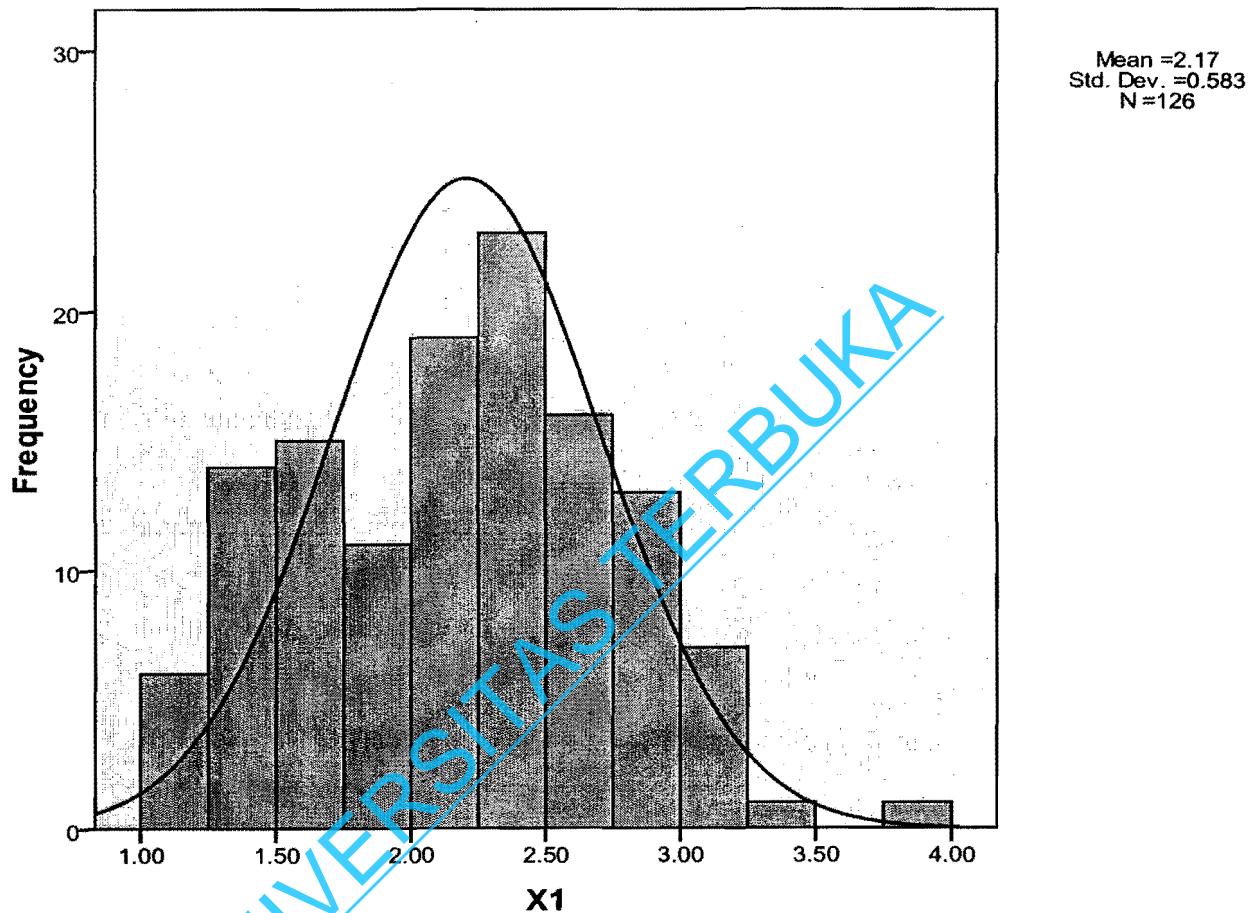
		Correlations			
		Y	X1	X2	Z
Y	Pearson Correlation	1	.239**	.518**	.217*
	Sig. (2-tailed)		.007	.000	.015
	N	126	126	126	126
X1	Pearson Correlation	.239**	1	.418**	-.284**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.001
	N	126	126	126	126
X2	Pearson Correlation	.518**	.418**	1	.067
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.454
	N	126	126	126	126
Z	Pearson Correlation	.217*	-.284**	.067	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.001	.454	
	N	126	126	126	126

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

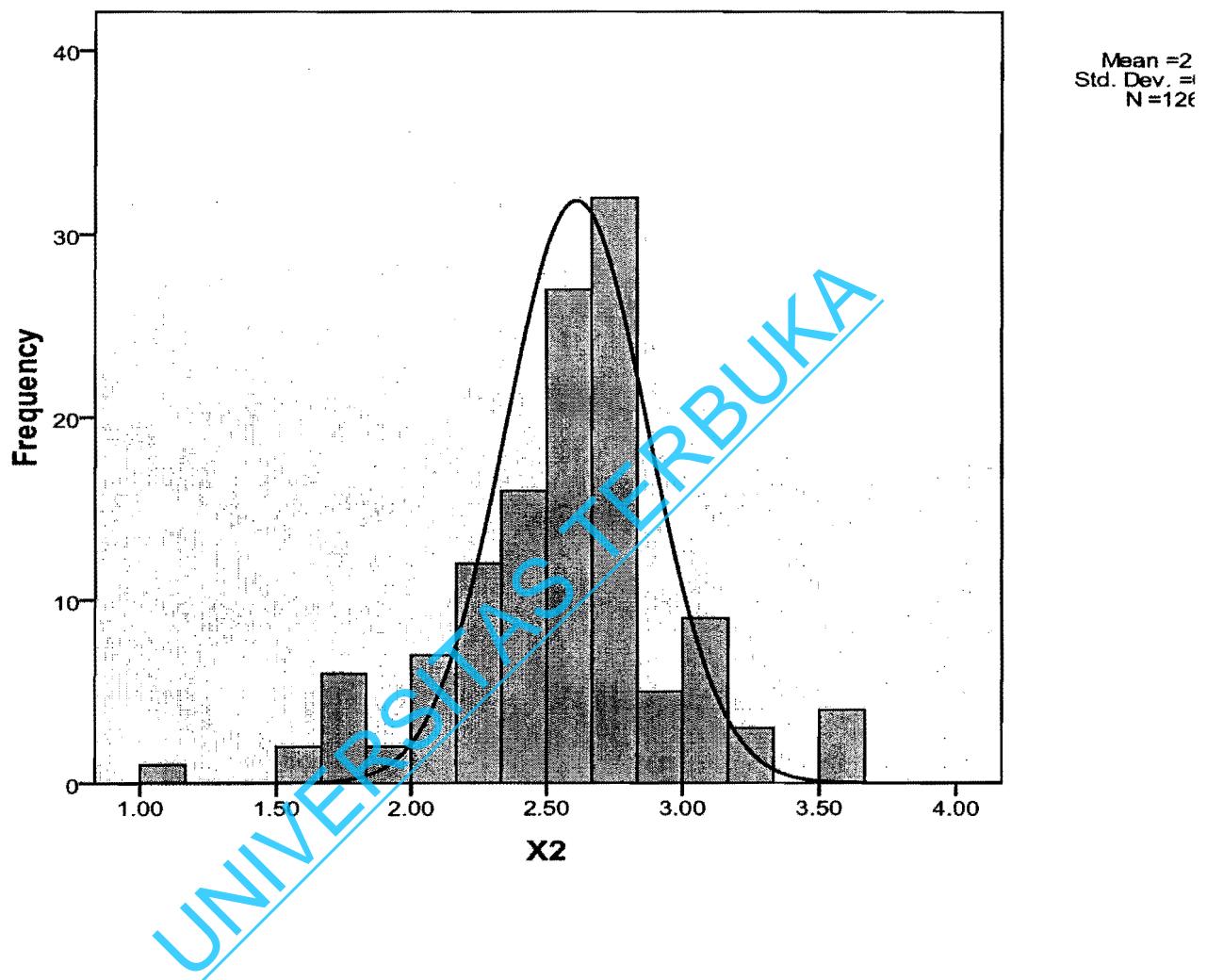
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## LAMPIRAN VIII

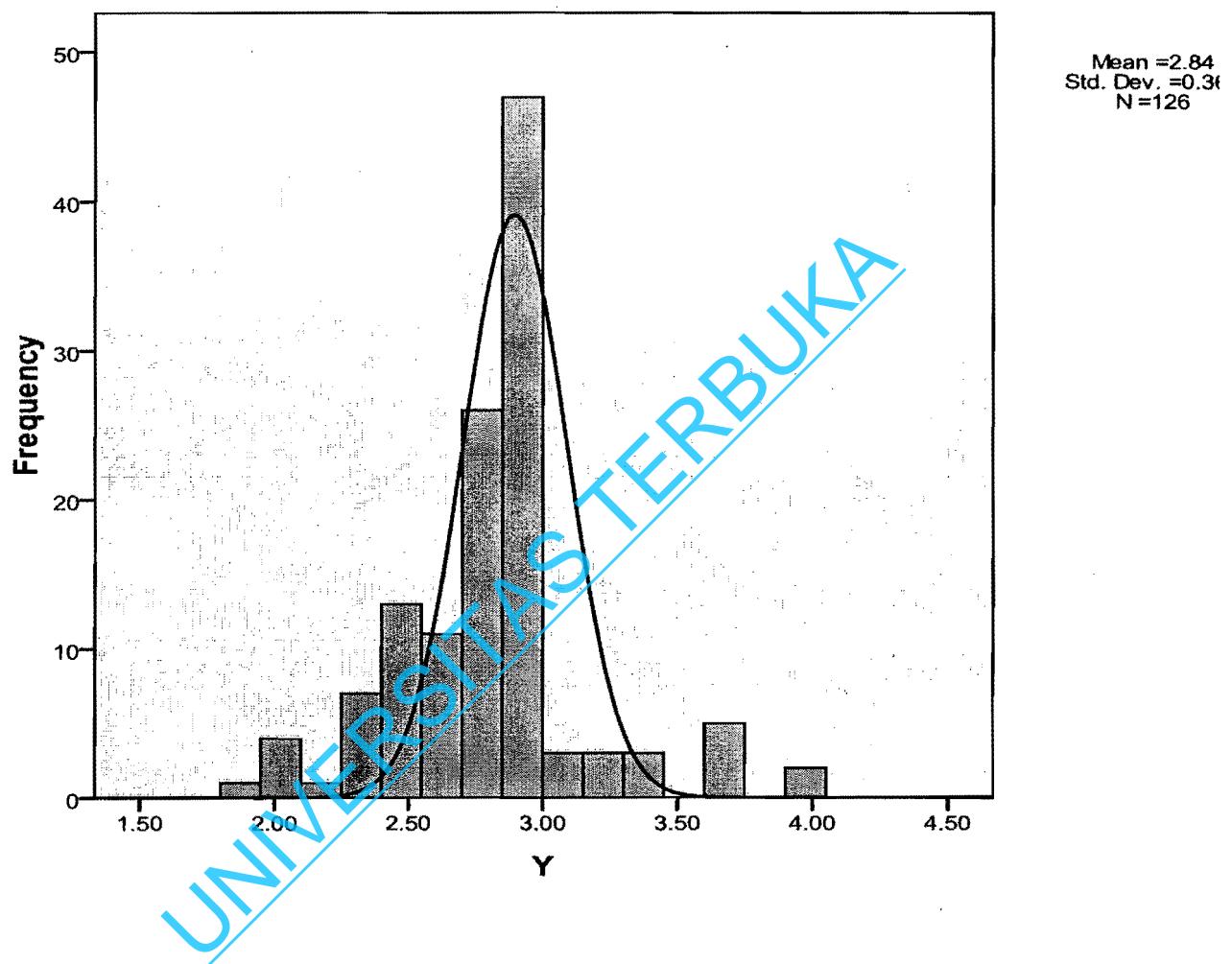
## HASIL UJI NORMALITAS DATA UNTUK VARIABEL X1



## HASIL UJI NORMALITAS DATA UNTUK VARIABEL X2



## HASIL UJI NORMALITAS DATA UNTUK VARIABEL Y



## LAMPIRAN IX – HASIL UJI REGRESI TANPA MODERASI

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.518 <sup>a</sup>	.269	.257	.31522	1.768

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.492	2	2.246	22.604	.000 <sup>a</sup>
	Residual	12.222	123	.099		
	Total	16.714	125			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

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

Model	Unstandardized Coefficients			Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error					Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.682	.177		9.526	.000		
	X1	.018	.053	.028	.331	.741	.825	1.211
	X2	.437	.073	.506	5.963	.000	.825	1.211

a. Dependent Variable: Y

## LAMPIRAN X – HASIL UJI REGRESI YANG MENGGUNAKAN VARIABEL MODERASI

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2Z, X1, X2, X1Z <sup>a</sup>	.	. Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.553 <sup>a</sup>	.306	.283	.30969	1.876

a. Predictors: (Constant), X2Z, X1, X2, X1Z

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.110	4	1.277	13.319	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.605	121	.096		
	Total	16.714	125			

a. Predictors: (Constant), X2Z, X1, X2, X1Z

b. Dependent Variable: Y

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.694	.173	9.763	.000		
	X1	-.071	.187	-.378	.706	.064	15.522
	X2	.418	.185	.485	2.259	.026	.125
	X1Z	.084	.112	.288	.749	.455	.039
	X2Z	-.016	.101	-.063	-.154	.878	.034
							29.169

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN

LAMPIRAN XI - HASIL UJI REGRESI TANPA MODERASI DENGAN MEMASUKKAN VARIABEL MASA KERJA SEBAGAI VARIABEL INDEPENDEN

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.557 <sup>a</sup>	.310	.293	.30743	1.879

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

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.183	3	1.728	18.281	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.531	122	.095		
	Total	16.714	125			

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

b. Dependent Variable: Y

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

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.407	.200		7.041	.000		
X1	.069	.055	.110	1.249	.214	.728	1.374
X2	.394	.073	.457	5.397	.000	.788	1.269
Z	.165	.061	.217	2.704	.008	.878	1.139

a. Dependent Variable: Y

**LAMPIRAN XII****KUESIONER TAMBAHAN  
ALASAN BAIKNYA KINERJA**

Apakah faktor/alasan dibawah ini menurut Saudara berpengaruh terhadap baiknya kinerja Saudara (Mohon beri tanda V pada Jawaban yang dipilih)

- |   |                          |    |                                     |       |
|---|--------------------------|----|-------------------------------------|-------|
| 1. Tuntutan Organisasi                      | <input type="checkbox"/> | Ya | <input type="checkbox"/>            | Tidak |
| 2. Tuntutan/Tekanan Pimpinan/atasan         | <input type="checkbox"/> | Ya | <input type="checkbox"/>            | Tidak |
| 3. Karena kesadaran dan tanggung jawab      | <input type="checkbox"/> | Ya | <input type="checkbox"/>            | Tidak |
| 5. Karena ingin menunjukkan kemampuan       | <input type="checkbox"/> | Ya | <input checked="" type="checkbox"/> | Tidak |
| 6. Karena suka bekerja dengan kualitas baik | <input type="checkbox"/> | Ya | <input checked="" type="checkbox"/> | Tidak |
| 7. Karena ingin mendapat promosi            | <input type="checkbox"/> | Ya | <input type="checkbox"/>            | Tidak |

**LAMPIRAN XIII Tabulasi Data Hasil Kuesioner Tambahan**

**HASIL JAWABAN ATAS PERYANYAAN BAIKNYA KINERJA**

<b>Alasan Baiknya Kinerja</b>	<b>N</b>	<b>Ya</b>	<b>%</b>	<b>Tdk</b>	<b>%</b>
• Adanya tuntutan dari organisasi.	30	28	93%	2	7%
• Adanya tuntutan/tekanan pimpinan/atasan.	30	15	50%	15	50%
• Karena kesadaran dan rasa tanggung jawab	30	29	97%	1	3%
• Karena ingin menunjukkan kemampuan.	30	16	53%	14	47%
• Karena suka bekerja dengan kualitas baik	30	30	100%	0	0%
• Karena ingin mendapat promosi.	30	7	23%	23	77%