PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ALLIANZ LIFE INDONESIA WILAYAH JAWA BARAT

Oleh
Ronald Listio
6110109014

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG
2010

PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ALLIANZ LIFE INDONESIA WILAYAH JAWA BARAT

Oleh
Ronald Listio
6110109014

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG
2010

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ALLIANZ LIFE INDONESIA WILAYAH JAWA BARAT

Oleh
Ronald Listio
6110109014

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal seperti tertera dibawah ini

Bandung, 20 Agustus 2010

Dr. Ir. Tri Utomo Wiganarto, M.M., MBA

Pembimbing

PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ronald Listio

NPM : 6110109014

Judul Tesis :Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang diserahkan kepada Program Studi Magister Universitas Komputer Indonesia, merupakan gagasan, rumusan dan penelitian sendiri yang tidak dibuat melanggar ketentuan plagiarisme dan otoplagiarisme. Saya memahami tentang adanya larangan tersebut dan jika dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh serta sanksi lainnya yang berlaku di Universitas Komputer Indonesia

Pernyataan ini dibuat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Bandung, 20 Agustus 2010
Yang membuat pernyataan.



(Ronald Listio
61 101 09 014

ABSTRAK

Kinerja perusahaan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegerasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam hal ini dititik beratkan pada financial consultan, jadi betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan salah satu upaya dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui (1) Kompetensi (2) Motivasi Kerja (3) Kinerja Karyawan (4) Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey descriptive dan explanatory survey, dan untuk menguji hipotesis penelitian digunakan statistika multivariate dengan alat uji Structural Equation Model (SEM), sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program LISREL 8.30 (Linier Structural Relationship).

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukan terdapat korelasi yang signifikan antara kompetensi dengan motivasi kerja pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat.Hasil Hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat. Hipotesis ketiga menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat. Hipotesis keempat menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi jelaslah bahwa kompetensi, motivasi kerja dan kinerja saling berhubungan. Hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara ketiganya. Disatu pihak kompentensi dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja. Sehingga pengembangan kompetensi dan motivasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Kata Kunci:Kompetensi, Motivasi Kerja,Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Company's high performance can be achieved if all the elements that exist within the company integrated well, and able to perform its role in accordance with the needs of employees in this case focused on the financial consultant, so how important performance for the company so that competency-based employee development and motivation is an effort to improve performance, because competency-based employee development and motivation is a form of attention and recognition of the company or to employees who show leadership ability work, diligence, and obedience and discipline job. The purpose of this research is to analyze and to know (1) Competence (2) Work Motivation (3) Performance (4) Effect of competence and motivation to employee performance. The research method used is descriptive and explanatory survey of methods of survey, and to test hypotheses used multivariate statistics to test equipment Structural Equation Model (SEM), while the processing of data using the program LISREL 8.30 (Linear Structural Relationship).

The first hypothesis revealed that there is a significant correlation between work motivation, competency in PT. Allianz Life Indonesia Java Barat. The result of second hypothesis indicates a positive and significant influence of competence on the performance of the employees of PT. Allianz Life Indonesia West Java. The third hypothesis indicates that there are positive and significant influence of motivation on the performance of the employees of PT. Allianz Life Indonesia West Java. The fourth hypothesis indicates that the competence and motivation together affect the performance of employees. So it is clear that the competence, motivation and performance are related. This should be considered because there is a relationship of mutual influence between the three. In one hand, competence and motivation can improve performance. So that the development of both competence and motivation that will help improve employee performance.

Keywords: Competence, Work Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa dengan selesainya tesis ini.

Gagasan yang melatar belakangi tajuk permasalahan ini timbul dari hasil penelitian kecil yang telah dilakukan penulis sebelumnya. Penulis bermaksud menyelesaikan permasalahan yang ada di PT. Allianz Life Indonesia (Wilayah Bandung-Jawa Barat) dimana perusahaan memerlukan informasi secara empirik mengenai kompetensi, motivasi kerja, kinerja dan pengaruh dari kompetensi dan motivasi terhadap kinerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam memperbaiki, mencegah, memecahkan masalah kompetensi, motivasi dan kinerja yang akan dihadapi oleh karyawan.

Banyak kendala yang dihadapi penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, tesis ini dapat selesai. Dalam kesempatan ini, penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih secara khusus kepada orang tua penulis, atas segala kasih sayang, dorongan semangat, kesabaran, perhatian dan doa yang tak putus-putusnya diberikan kepada penulis. Demikian pula kepada saudara-saudari penulis dan terlebih kepada Rd.Hera Ruswandiawati W.P yang selalu mendukung, memotivasi dan mensuport penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya ucaan terima kasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Komputer Indonesia. Dr. Ir. Eddy Soeryanto Soegoto, MBA beserta seluruh jajarannya yang memberi perhatian besar pada proses penyelesaian studi penulis
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia. Dr. Ir . Herman Soegoto, MBA beserta seluruh jajarannya yang memberi perhatian besar pada proses penyelesaian studi penulis.
3. Pembimbing Tesis Universitas Komputer Indonesia. Dr. Tri Utomo Wiganarto, M.M., M.BA yang selalu memberi perhatian, memotivasi dan bersikap bijak atas setiap kendala yang penulis hadapi.
4. Guru Besar Universitas Komputer Indonesia. Prof. Dr. Dra. Umi Narimawati. SE., M.Si yang selalu bersedia meluangkan waktunya untuk memberi dorongan, nasehat, bimbingan dengan tulus dan bersedia membagi ilmu dimana dan kapan saja.
5. Prof. Dr. Harjanto Prabowo., S.E.,M.M, berkat mata kuliah Teknologi Informasi yang beliau ajarkan, penulis mendapat inspirasi yang sangat berharga bagi penyusunan tesis ini. Dr.Ir. Deden A Wahab, M.Si, yang selalu memberikan masukan-masukan mengenai Strategi Management yang sangat luar biasa, Dr. Tetet Cahyati, S.Pd.,M.M yang selalu memberikan motivasi bagaimana meningkatkan produktivitas dan quality kerja serta Drs. Bambang Subdibyo M.Eng yang mengajarkan ilmu statistik yang sangat mudah di mengerti sehingga membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini serta Sekretaris Program Pascasarjana.

6. Para responden yang tidak hanya bersedia meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner penelitian, tetapi juga mengajarkan banyak hal baik berupa ilmu, maupun nasehat kepada penulis.
7. Rekan-rekan kerja di PT ALLIANZ Life Indonesia, teman-teman kuliah, dan sahabat-sahabat saya yang tulus membantu, penuh kesabaran menemani penulis melewati masa-masa sulit selama penyusunan tesis.
8. Kepada seluruh pihak yang tak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberi dukungan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak.

Bandung, 23 Agustus 2010

Penulis

Ronald Listio

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

LEMBAR PENGESAHAN ii

PERNYATAAN iii

ABSTRAK iv

ABSTRACT v

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI ix

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian 1

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah 12

1.3 Tujuan Penelitian 13

1.4 Manfaat Penelitian 14

1.5 Pembatasan Masalah 15

1.6 Sistematika Penulisan 15

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka 18

2.1.1 Kompetensi 18

2.1.1.1 Konsep Kompetensi..... 19

2.1.1.2 Karakteristik Kompetensi..... 23

2.1.1.3 Jenis kompetensi..... 28

2.1.1.4 Strategi Meningkatkan Kompetensi..... 37

2.1.2 Motivasi Kerja..... 42

2.1.2.1 Konsep Motivasi..... 43

2.1.2.2 Beberapa Teori Motivasi..... 45

2.1.2.3 Pengukuran Motivasi Kerja..... 61

2.1.3 Kinerja Karyawan..... 62

2.1.3.1 Pengertian Kinerja..... 65

2.1.3.2 Kriteria Pengukuran Kinerja..... 67

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja..... 69

2.1.3.4 Teori Kinerja..... 71

2.2 Kerangka pemikiran 77

2.2.1 Keterkaitan Antara Kompetensi dengan Motivasi..... 83

2.2.2 Keterkaitan Antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan..... 85

2.2.3 Keterkaitan Antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan.. 86

2.2.4 Keterkaitan Antara Variabel Penelitian Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan..... 87

2.2.5 Model Penelitian (Paradigma)..... 90

2.3 Hipotesis 91

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian 92
3.2 Metode Penelitian 92
3.2.1 Desain Penelitian 93
3.2.2 Operasionalisasi Variabel 94
3.2.3 Jenis dan Sumber Data 100
3.2.4 Teknik Penentuan Sampel 101
3.2.5 Teknik Pengumpulan Data 105
3.2.5.1 Uji Validitas (*Test of Validity*) 106
3.2.5.2 Uji Reliabilitas 108
3.2.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis 109
3.2.6.1 Rancangan Analisis 109
3.2.6.2 Uji Hipotesis 119

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT. Allianz Life Indonesia (Wilayah Jawa Barat) 126
4.2. Karakteristik Responden 129
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian 132
4.3.1. Kompetensi Karyawan PT. Allianz Life Indonesia (Wilayah Jawa Barat) 134
4.3.1.1. Kompetensi Intelektual 134
4.3.1.2. Kompetensi Emosional 136
4.3.1.3. Kompetensi Sosial 137

4.3.2 Motivasi Kerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia (Wilayah Jawa Barat) 138
4.3.2.1 Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*)..... 139
4.3.2.2 Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs)*
4.1.1.1 Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*)..... 140
4.3.3 Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia (Wilayah Jawa Barat) 142
4.3.3.1 Kuantitas Hasil Kerja..... 143
4.3.3.2 Kualitas Hasil Kerja..... 144
4.3.3.3 Job Knowledge..... 144
4.3.3.4 Creativeness..... 145
4.3.3.5 Cooperation..... 145
4.3.3.6 Dependability..... 146
4.3.3.7 Initiative..... 147
4.3.3.8 Personal Qualities..... 147
4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian..... 148
4.4.1 Model Pengukuran..... 149
4.4.1.1 Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat..... 149
4.4.1.2 Model Pengukuran Variabel Laten Motivasi Kerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat..... 152
4.4.1.3 Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat..... 155

4.4.2 Model 157
4.4.3 Pengujian Hipotesis..... 159
4.4.3.1 Hubungan Antara Kompetensi Dengan Motivasi Kerja..... 160
4.4.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan..... 161
4.4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..... 162
4.4.3.4 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan..... 164

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan 166
5.2 Saran..... 169

DAFTAR PUSTAKA 173

LAMPIRAN-LAMPIRAN 178

DAFTAR TABEL

No.	*Judul Tabel*	*Hal*
1.1	Fact Sheet Pendapatan Premi Asuransi Allianz Life Indonesia.....	5
1.2	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat.....	11
2.1	Penelitian Sebelumnya.....	75
3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	95
3.2	Distribusi Sampel Penelitian Pada Masing-Masing Wilayah.....	104
3.3	Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal.....	111
3.4	Simbol-Simbol SEM.....	125
3.5	Taksiran Korelasi Guilford....	125
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	129
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	130
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	131
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	132
4.5	Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal.....	133
4.6	Kompetensi Intelektual Karyawan.....	134
4.7	Kompetensi Emosional Karyawan.....	136
4.8	Kompetensi Sosial Karyawan.....	138
4.9	*Existence Needs*.....	139
4.10	*Relatedness Needs*.....	140
4.11	*Growth Needs*	141
4.12	Kuantitas Hasil Kerja Karyawan.....	143
4.13	Kualitas Hasil Kerja Karyawan.....	144
4.14	*Job Knowledge*.....	144
4.15	*Creativeness*.....	145
4.16	*Cooperation*.....	146

4.17 *Dependability* 146
4.18 Initiative 147
4.19 *Personal Qualities* 148
4.20 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Kompetensi 151
4.21 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Motivasi kerja 154
4.22 Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan 156
4.23 Model Struktural Antar Variabel Laten 157
4.24 Persamaan Struktural Antar Variabel Laten 158
4.25 Besar Pengaruh Kompetensi (ξ_1) dan Motivasi Kerja (ξ_2) Terhadap Kinerja Karyawan (η) 159
4.26 Uji Signifikansi Hubungan Antara Kompetensi Dengan Motivasi Kerja 160
4.27 Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan 161
4.28 Uji Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 163
4.29 Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan 164

DAFTAR GAMBAR

No.	*Judul Gambar*	*Hal*
2.1	Struktur Kompetensi Individu Menurut Bergenhenegouwen.....	21
2.2	Struktur Kompetensi Individu.....	24
2.3	Aliran Sebab Akibat dari Kompetensi.....	25
2.4	Konsep Dasar kompetensi.....	26
2.5	Hierarki Kebutuhan Manusia dari Maslow.....	46
2.6	Teori Motivasi Model dari Lawyer.....	58
2.7	Components of Individual Performance.....	66
2.8	*Performance Dimension Theory*.....	72
2.9	*A Job Performance Model of Motivation*.....	74
2.10	*A Person's Potential Performance Theory*.....	90
2.11	Paradigma Penelitian Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
3.1	Model Persamaan Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan.....	117
3.2	Diagram Jalur Variabel Kompetensi dengan Motivasi.....	119
3.3	Diagram Jalur Variabel Kompetensi dan Kinerja Karyawan.....	120
3.4	Diagram Jalur Variabel Motivasi dan Kinerja karyawan.....	121
3.5	Diagram Jalur Variabel Kompetensi dan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan.....	123
4.1	Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi.....	150
4.2	Model Pengukuran Variabel Laten Motivasi Kerja.....	152
4.3	Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja Karyawan.....	155
4.4	Diagram Jalur Hubungan Struktural Antar Variabel Laten.....	158

DAFTAR LAMPIRAN

No. lampiran	*Judul lampiran*
1.	Contoh Kuesioner Penelitian
2.	Tabulasi Data
3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
4.	Hasil Pengolahan SEM
5.	Surat Pemberitahuan Survai dari PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Globalisasi ekonomi secara struktural mendorong perekonomian nasional menjadi bagian terintegrasi dengan perekonomian global. Dalam hal ini perekonomian Indonesia berada dalam lingkungan perekonomian global yang kompleks dan sarat dengan persaingan. Eksistensi perekonomian Indonesia dalam lingkungan perekonomian global seperti itu sangat ditentukan oleh fundamen ekonomi yang kuat dan efisien. Ini kontradiktif dengan fenomena krisis ekonomi Indonesia yang menunjukkan fundamen ekonomi yang lemah dan kurang efisien.

Tuntutan globalisasi telah memaksa hampir semua pihak untuk beradaptasi, kalau tidak ingin ketinggalan jaman, karena globalisasi adalah era persaingan atau kompetisi, maka yang unggul dalam persaingan global adalah yang mempunyai keunggulan-keunggulan. Pada persaingan bebas, para pelaku ekonomi harus bersiap diri untuk memasuki era persaingan yang tinggi, yaitu dalam persaingan produk-produk yang bermuatan kualitas baik. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing, menuntut setiap perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Salah satu cara yang dapat dilakukannya adalah berusaha memenuhi apa yang diharapkan serta memberikan kepuasan melebihi dari apa yang diberikan pesaing.

Saat ini hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang dapat bersaing di pasar global. Hasil penelitian Tjiptohadi dan Agustine (2003: 35-57), menyatakan bahwa "agar dapat terus bertahan, perusahaan-perusahaan dengan cepat mengubah dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (*labor-based business*) menuju *knowledge based business* (bisnis berdasarkan pengetahuan), dengan karakteristik utama ilmu pengetahuan". Dengan demikian jelaslah sudah bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan terutama terkait dengan persaingan perdagangan bebas.

Sebagaimana kita ketahui, bahwa sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam menciptakan kualitas produk. Sumber-sumber tersebut harus digerakkan secara efektif, guna mencapai hasil (*output*) yang optimal. Untuk mencapi tujuan tersebut diperlukan adanya usaha yang didukung oleh semua pihak secara organisasi baik dari pihak manajemen maupun dari pihak karyawan. Pihak manajemen dalam hal ini, perlu melakukan terobosan-terobosan baru untuk menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut. Sumber daya yang paling penting diantara sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia, karena betapapun canggihnya teknologi yang digunakan, tidak berdaya guna tanpa didukung sumber daya manusia yang handal. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu mendapat pengelolaan yang seksama.

Industri asuransi jiwa di Indonesia memiliki prospek sangat cerah. Pertumbuhannya cukup tinggi, yakni berkisar 20%-25% per tahun. Industri

asuransi jiwa di Indonesia diperkirakan akan tetap tumbuh secara signifikan, namun saat ini sebagian besar perusahaan asuransi jiwa di Indonesia belum mencapai tahap skala ekonomi yang pas, yaitu kondisi dimana pendapatan premi telah mencukupi untuk menutup kebutuhan operasi. Akibatnya, perusahaan-perusahaan asuransi jiwa, terutama mereka dengan modal besar, akan berusaha mempertahankan pertumbuhan yang tinggi, apalagi peluang pasar di Indonesia masih demikian besar.

Berdasarkan pada pandangan optimis pemerintah dan para analis tentang keadaaan ekonomi nasional yang akan tumbuh lebih baik dari tahun sebelumnya, maka perusahaan asuransi jiwa berpendapat bahwa gairah pertumbuhan sektor asurasi jiwa di 2010 diharapakan bisa lebih baik dari tahun tahun sebelumnya. Berdasarkan data aktual yang diperoleh, perusahaan asuransi jiwa berharap momentum pertumbuhan yang selama ini terjadi bisa terus dijaga sehingga akhir tahun 2010 nanti bisa mencapai pertumbuhan diatas 25%, dan dengan gairah ekonomi yang semakin baik maka industri berharap tahun depan bisa meraih pertumbuhan yang lebih ekspansif lagi tahun 2011.

Evelina Fadil Pietruschka, ketua Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) mengatakan (2010), pasar asuransi jiwa di Indonesia diperkirakan mencapai 255 juta jiwa dan hingga saat ini baru tergarap sekitar 3 persen. Beberapa indikator memperlihatkan masih besarnya potensi pasar. Indikator lain yang turut mendukung potensi pengembangan asuransi jiwa adalah terus berkembangnya jumlah karyawan asuransi yang dalam hal ini kita sebut financial consultan sebagai tulang punggung distribusi produk. Financial consultan tetap dominan

sebagai Kanal Distribusi utama sektor asuransi jiwa di Indoensia. Saat ini tercatat sebanyak 135,312 financial consultan yang terdaftar dan tersertifikasi di AAJI, tumbuh 28% dari 115,000 pada akhir tahun lalu. Financial consultan ini adalah ujung tombak perusahaan asuransi jiwa, dan menurut data AAJI sebanyak 73% ada pada kelompok umur 21-40 tahun, dan 55% wanita dan 44% pria. Tentang hal ini Eddy KA. Berutu mengatakan : "Financial Consultan tetap menjadi kanal distribusi yang dominan dalam memasarkan produk asuransi jiwa di Indonesia. Dalam rangka mendukung pertumbuhan lebih tinggi, mengacu kepada KMK 426, AAJI telah menyelenggarakan progarm pelatihan dan ujian sertifikasi keagenan. Eddy Berutu menambahkan : "Sampai dengan akhir Nopember 2009, kami telah melatih dan melakukan pengujian setifikasi di 19 kota besar diantaranya adalah Jakarta 56%, Bandung 10%, Surabaya 9% dan Medan 5%, selebihnya adalah kota-kota lain. Eddy KA. Berutu melanjutkan "Demi menjaga kepentingan calon nasabah, AAJI mengingatkan kepada calon nasabah untuk memastikan bahwa ia dilayani oleh agen asuransi yang memiliki sertifikasi/lisensi yang diterbitkan oleh AAJI ditandai dengan Kartu Lisensi dan juga penting memastikan bahwa Surat Permohonan Asuransi Jiwa (SPAJ) yang diisi pada saat pembelian produk juga ditandatangani oleh financial consultan yang sama. . Allianz Life Indonesia terus meningkatkan pendapatan keuangannya dan menjadikan Allianz perusahaan asuransi yang terpercaya.

Gambaran pertumbuhan pendapatan asuransi jiwa llianz Life di Indonesia dikemukakan pada Tabel 1.1 di bawah.

Tabel 1.1.
Fact Sheet Pendapatan Premi Asuransi Allianz Life Indonesia

Ringkasan Keuangan Allianz Life Indonesia dalam 3 tahun terakhir:

In Million Rupiah	2009	2008	2007
LAPORAN LABA RUGI			
Gross Written Premium	3.390.423	2.895.642	2.732.921
Laba Sebelum Pajak	204.655	128.827	90.665
Laba Setelah Pajak	205.784	128.295	42.498
NERACA			
Jumlah Kekayaan	8.483.606	5.767.952	4.725.979
Kekayaan yang diinvestasikan	8.198.284	5.586.650	4.551.624
Modal Disetor	519.750	519.750	519.750
Risk Based Capital (RBC)	428%	306%	255%
Kurs 31 Des 2009 ; 1 US$: Rp 9.400			

Sumber: Premi Asuransi Jiwa Allianz Life Indonesia, 2010

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, terlihat pertumbuhan jumlah financial consultan ini belum mampu meningkatkan penerimaan premi dan secara umum meningkatkan kinerja perusahaan. Meningkatnya jumlah financial consultan ini, disertai beberapa masalah, menurut Direktur Eksekutif Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI), pada umumnya para financial consultan yang belum memiliki kualifikasi seperti yang diharapkan, ditandai dengan tingginya drop out financial consultan. Kondisi ini disadari sepenuhnya oleh manajemen PT. Allianz Life Indonesia. Kondisi persaingan yang demikian terbuka dan keras, maka PT Allianz Life Indonesia senantiasa berupaya untuk menawarkan berbagai macam produk dengan layanan yang prima, oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional.

Cahyadi Heriantio (2007: 4) mengatakan bahwa dalam menjalankan usahanya PT. Allianz Life Indonesia perlu melakukan integrasi yang terpadu diantara perusahaan, karyawan dan masyarakat sebagai konsumen. Sementara itu kenyataan di lapangan berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa PT. Allianz Life Indonesia wilayah Bandung-Jawa Barat yang meliputi beberapa cabang diantaranya Gedung Wisma Cimb Niaga, Wisma Bumi Putra, Surapati Grand Sucore. Leuwisari, VVJ dan masing-masing 1 cabang untuk kota Cianjur, Cirebon, Indramayu, Purwakarta, Sumedang, dan Tasikmalaya masih banyak masyarakat sebagai konsumen disana yang mempunyai kesan kurang simpatik dan kecewa terhadap sikap dan perilaku khususnya pada financial consultan sebagai karyawan yang berkaitan langsung dengan masyarakat sebagai nasabah.

Kondisi diatas mengisyaratkan rendahnya kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia. Oleh sebab itu diperlukan dukungan adanya kompetensi karyawan guna meningkatkan kinerja tersebut. Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Noe, 2002: 94). Selanjutnya perilaku yang menunjukkan kondisi kompetensi karyawan kurang memenuhi harapan perusahaan, misalkan: kurang cepat dalam memecahkan masalah, kurang berinovasi dalam bekerja karena selalu menunggu perintah atasan, masih banyak keluhan dari pelanggan tentang kekurangsigapan karyawan di lapangan, belum memahami standar pekerjaan yang baik, informasi dari lapangan belum direspon

dengan baik oleh para karyawan yang berada di lapangan maupun dipusat administrasi.

Informasi di atas menunjukkan bahwa para karyawan PT. Allianz Life Indonesia masih memerlukan pembinaan untuk peningkatan kompetensinya, sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal. Menurut Marshall (2003), kompetensi merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu. Sejalan dengan pendapat tersebut, Munro dan Andrews (2004) menegaskan, di era hiper kompetitif berbasis pengetahuan seperti yang terjadi sekarang ini, kompetensi merupakan aset utama perusahaan sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, hasil penelitian Spencer dan Spencer (1993) yang dilakukan lebih dari 20 tahun, berhasil mengidentifikasi enam dimensi atau kluster kompetensi yang mampu memprediksi perilaku dan kinerja unggul individu. Keenam kluster kompetensi tersebut meliputi kompetensi berprestasi (*achievement and action*), kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi (*the impact and influence*), kompetensi manajerial (*managerial*), kompetensi kognitif (*cognitive*), dan kompetensi efektivitas diri (*personal efeectiveness*).

Di samping kompetensi, para ahli juga meyakini bahwa motivasi merupakan faktor yang harus direspon sepenuhnya oleh perusahaan, karena merupakan faktor yang dominan dalam upaya memacu kinerja karyawan. Menurut Stanford dalam Mangkunegara (2000:93) dinyatakan bahwa motivasi

didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi sangat penting bagi suatu perusahaan karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap orang mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi guna mempertahankan usaha.

Motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi (Flippo, 1984:59). Sedangkan menurut Stoner et.al. (1995:134) motivasi merupakan karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Dengan kata lain, motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Dengan adanya masalah tersebut, tujuan pemberdayaan financial consultan meningkatkan pendapatan premi dan pertumbuhan industri asuransi jiwa, bisa saja tidak tercapai secara optimal. Masalah drop out financial consultan bisa disebabkan berbagai hal. Mungkin karena financial consultan tersebut tidak memiliki kompetensi yang diharapkan, sehingga berdampak pada kinerja yang kurang baik dan akhirnya memutuskan untuk berhenti dari pekerjaan ini atau motivasi yang kurang optimal, sehingga menyebabkan financial consultan tersebut "tidak terpakai" lagi oleh perusahaan asuransi yang merekrutnya. Hal tersebut mengindikasikan, financial consultan yang tidak termotivasi biasanya memiliki kinerja yang kurang bagus dan kurang menikmati pekerjaan sehingga memutuskan berhenti atau malah diberhentikan. Hal ini menjadi pertanyaan, karena pekerjaan financial consultan dikenal sebagai salah satu pekerjaan yang

memiliki insentif besar. Insentif tersebut diharapkan mampu mendongkrak motivasi financial consultan. Sebagai ilustrasi, seorang financial consultan bisa mendapatkan komisi dalam jumlah ratusan juta rupiah per tahun, karena perusahaan berani memberikan komisi hingga 30% dari jumlah premi yang dikumpulkan. Sehingga kecil kemungkinan financial consultan tersebut tidak termotivasi oleh imbalan yang dijanjikan perusahaan. Dari fakta di atas, muncul kemungkinan terdapat faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja seorang financial consultan.

Pekerjaan sebagai financial consultan biasanya memiliki kebebasan yang lebih banyak dibandingkan pekerjaan lainnya. Segala aktivitas lebih banyak dilakukan secara mandiri dibandingkan melakukannya di kantor atau di balik meja. Pelaporan kepada atasan pun biasanya dilakukan secara berkala saja. Kebebasan ini biasanya menimbulkan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan, karena segan konsekuensinya ditanggung oleh financial consultan yang bersangkutan. Sukses atau tidaknya pekerjaan seorang financial consultan sebagian besar bergantung pada usaha yang dilakukan oleh financial consultan yang bersangkutan, sehingga hal ini memotivasi financial consultan tersebut untuk berusaha dengan keras mencapai tujuan/target dari pekerjaannya.

Karakteristik terakhir adalah peran financial consultan dalam industri asuransi jiwa itu sendiri dan peranannya di masyarakat. Dengan demikian tugas dan tanggung jawab masyarakat industri asuransi adalah mendidik masyarakat untuk mengerti seluk-beluk asuransi. Tentu saja peran tersebut terutama ditanggung oleh para financial consultan yang berhadapan langsung dengan

nasabah dan membawa misi serta citra asuransi. Sehingga tugas fungsi financial consultan menjadi semakin penting, bukan hanya dalam tugasnya sebagai tulang punggung pemasaran perusahaan, tapi juga sebagai "pendidik" bagi masyarakat dalam berasuransi. Pentingnya keberadaan financial consultan, menyebabkan adanya tuntutan yang besar atas kinerja yang dimiliki dari perusahaan asuransi. Hal ini disadari sepenuhnya oleh para pimpinan bahwa berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. Pada tahap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia ternyata kurang mengalami perbaikan, bahkan terkesan cenderung menurun. Isu relatif rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan PT. Allianz Life Indonesia di wilayah Jawa Barat berdasarkan hasil pengamatan sementara di lapangan di duga karena masih relatif rendahnya tingkat kompetensi serta motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Allianz Life Indonesia. Padahal menurut Burr & Girardi (2002 : 78) kompetensi saling berinteraksi dalam membentuk kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menciptakan kualitas pelayanan yang superior kepada pelanggan.

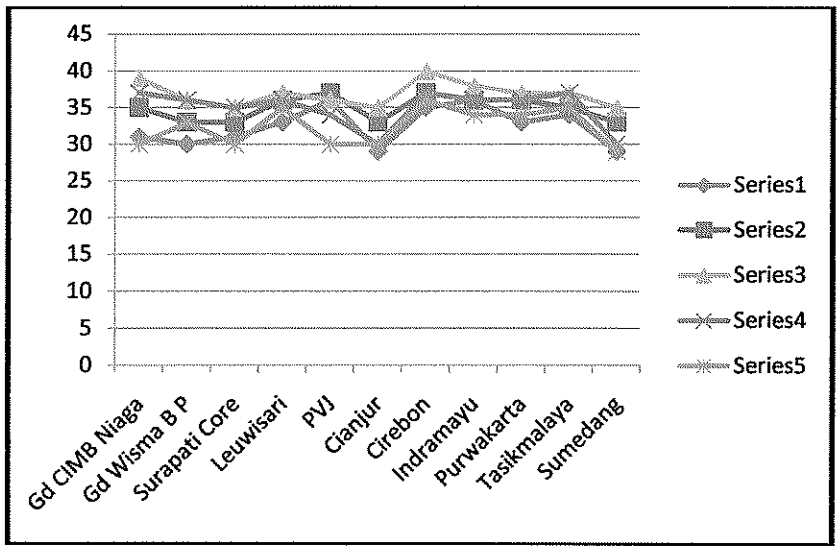
Gambaran secara jelas hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan PT. Allianz Life Indonesia Jawa Barat dapat dilihat pada Tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Allianz Life Indonesia Jawa Barat

WILAYAH/ CABANG	Tahun				
	2005	2006	2007	2008	2009
Gd CIMB Niaga	31	35	39	37	30
Gd Wisma B P	30	33	36	36	33
Surapati Core	31	33	35	35	30
Leuwisari	33	36	37	36	35
PVJ	36	37	36	34	30
Cianjur	29	33	35	30	30
Cirebon	35	37	40	37	36
Indramayu	36	36	38	36	34
Purwakarta	33	36	37	36	34
Tasikmalaya	34	35	37	37	35
Sumedang	29	33	35	30	29

Sumber: PT. Allianz Life Indonesia, 2009
Istimewa 47–50 Sangat Baik 37–46 Baik 27–36 Kurang Baik 17–26 Tidak Baik <17

Grafik Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Allianz Life Indonesia Jawa Barat



Berdasarkan tabel 1.2 diatas menggambarkan belum tercapainya target kinerja karyawan yang ditetapkan PT. Allianz Life Indonesia. jumlah hasil kerja yang dilakukan karyawan belum mencapai target dan kurang mengimbangi

kebutuhan masyarakat, pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya masih relatif sempit, kurang mampu menciptakan gagasan baru dan memecahkan persoalan-persoalan kerja yang muncul, kurang semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan rasa tanggung jawab kerja yang masih relatif cukup.

Fenomena mengindikasikan bahwa PT. Allianz Life Indonesia perlu informasi secara empirik mengenai kompetensi, motivasi, kinerja dan pengaruh dari kompetensi dan motivasi terhadap kinerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam memperbaiki, mencegah, memecahkan masalah kompetensi, motivasi dan kinerja yang akan dihadapi oleh karyawan. Hal ini dipertegas oleh Davis dan Newstrom (1997:109) yang mengatakan bahwa kompetensi, motivasi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis merasa penting untuk melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Kompentesi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat.**

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Fenomena adanya kualitas pelayanan yang masih rendah sebagai indikasi adanya kinerja yang belum optimal, serta diduga masih relatif rendahnya tingkat kompetensi dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Allianz Life Indonesia

Jawa Barat, diperlukan suatu kajian keterkaitan antara variabel kompetensi dan motivasi dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan yang optimal.

Sesuai dengan uraian dalam latar belakang dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
2. Seberapa besar hubungan kompetensi dan motivasi kerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
5. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

1.3.Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian diatas, maka pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
2. Hubungan kompetensi dan motivasi kerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat
5. Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

1.4. Manfaat Penelitian

Maksud penelitian ini untuk memperoleh informasi dan data tentang variable-variabel penelitian yang diteliti yaitu kompetensi, motivasi serta pengaruhnya tehadap kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan bahan (1) pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan (2) untuk kegiatan praktis/operasional.Kedua kegunaan penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Pengembangan Ilmu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk lebih memahami secara teoritis variable-variabel kompetensi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan untuk memberikan masukan pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi terkait
2. Pengembangan praktis atau operasional. Bagi PT Allianz Life Inonesia, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi guidelines bagi para manager mendapat masukan-masukan yang berharga bagi penyempurnaan pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi dan pemberian

motivasi yang pada akhirnya dapat menguntungkan para financial consultan dan perusahaan dalam peningkatan premi.

1.5 Pembatasan Masalah

1. Objek penelitian hanya pada PT. Allianz Life Indonesia di wilayah Bandung-Jawa Barat, karena di wilayah Jawa Barat memperoleh premi yang kurang dibandingkan dengan di wilayah lain.
2. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Allianz life Indonesia karena merekalah yang mengemban tanggung jawab pencapaian prestasi kerja di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam penyusunan thesis secara menyeluruh dan agar mudah dipahami tentang isi di tesis ini, akan disusun suatu sistematika penulisan yang terbagi atas 5 (lima) bab:

BAB I. Pendahuluan

Bab ini terdiri dari 6 (enam) sub bab yang masing-masing tersusun sebagai berikut:

- Latar Belakang Penelitian
- Identifikasi dan Rumusan Masalah
- Tujuan Penelitian
- Manfaat Penelitian
- Pembatasan Masalah dan Asumsi

- Sistematika Penelitian

BAB II. Tinjauan Pustaka

Terdiri dari 4 (empat) sub bab utama. Sub bab yang pertama adalah tinjauan pustaka yang berisi teoritis yang relevan dengan obyek yang diteliti. Tinjauan pustaka yang digunakan penulis, dibagi menjadi tiga bagian yaitu kompetensi, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sub bab kedua berisi kerangka berpikir penulis dalam penelitian ini. Sub bab ketiga akan menjelaskan model penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Sub bab keempat akan menjelaskan hipotesis penelitian yang digunakan oleh penulis.

BAB III. Metode Penelitian

Dalam bab ketiga ini akan dibahas tentang metode penelitian yang digunakan penulis. Bab ketiga ini terbagi menjadi empat sub bab. Sub bab pertama akan membahas tentanmg objek penelitian. Sub bab kedua akan membahas metode penelitian. Sub bab ketiga akan menguraikan tentang metode pengumpulan data, sedangkan sub bab keempat akan membahas tentang pengolahan dan analisis data yang akan dilakukan penulis dalam thesis ini.

BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab keempat ini terdiri dari tiga pokok bahasan utama. Sub bab pertama akan membahas secara ringkas gambaran umum PT Allianz Life Indonesia, yang terdiri tujuh bagian yaitu sejarah singkat perusahaan, bidang usaha, struktur

organisasi, visi, misi dan tujuan. Sub bab kedua akan memuat analisa data dan sub bab ketiga akan memuat tentang hasil dan pembahasan.

BAB V. Kesimpulan dan Saran

Penulis membagi bab lima yang merupakan penutup menjadi dua sub bab.

- Sub bab pertama, penulis mencoba menarik kesimpulan tentang hal-hal yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya.
- Sub bab kedua akan diberikan masukan-masukan yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT Allianz Life Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

Suatu organisasi sebelum menentukan strategi operasi dan penyampaian pelayanan perlu melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Analisis terhadap lingkungan internal untuk mengetahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada organisasi internal, sedangkan analisis lingkungan eksternal untuk melihat apa peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal organisasi. Dengan demikian PT. Allianz Life Indonesia dituntut untuk tanggap terhadap perubahan perekonomian yang sedang berlangsung, di samping memberikan kesempatan untuk melaksanakan sistem kerja yang lebih efisien dan profesional dalam meningkatkan pelayanan pada nasabahnya.

2.1.1. Kompetensi

Pada era ekonomi yang berbasis informasi dewasa ini, sumber daya manusia akan menjadi sumber kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya apabila sumber daya manusia tersebut memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus merencanakan pengembangan kompetensi karyawan sesuai dengan desain pekerjaan dan rencana pengembangan usaha baik pada masa sekarang maupun di masa yang akan datang berdasarkan proyeksi pengembangan organisasi yang telah tertuang dalam tujuan jangka panjang dan strategi yang telah

dipilih (Willy Susilo, 2001:12). Idealnya pengembangan kompetensi individu karyawan harus dilakukan secara seimbang antara kompetensi intelektual, sosial, dan emosional (Spencer & Spencer, 1993:34)

2.1.1.1. Konsep Kompetensi

Dilihat dari disiplin perilaku organisasi, kompetensi bersama dengan komitmen termasuk pada kelompok faktor karakteristik individu anggota organisasi. Para ahli perilaku organisasi seperti Kreitner dan Kinicki (2003), konsep kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2003: 185) bahwa :

> Kemampuan dan keterampilan mendapat perhatian yang cukup besar dalam lingkaran manajemen masa kini. Pengunaan istilah kompetensi merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan hal ini. Kemampuan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Keterampilan di sisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek.

Wood, Wallace dan Zeffane (2001), Robbins dan Judge (2007), serta Harris (2000) menjelaskan konsep kompetensi sebagai gabungan dari bakat (*aptitude*) dan kemampuan (*ability*). Bakat menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu. Sifatnya potensial. Untuk kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan.

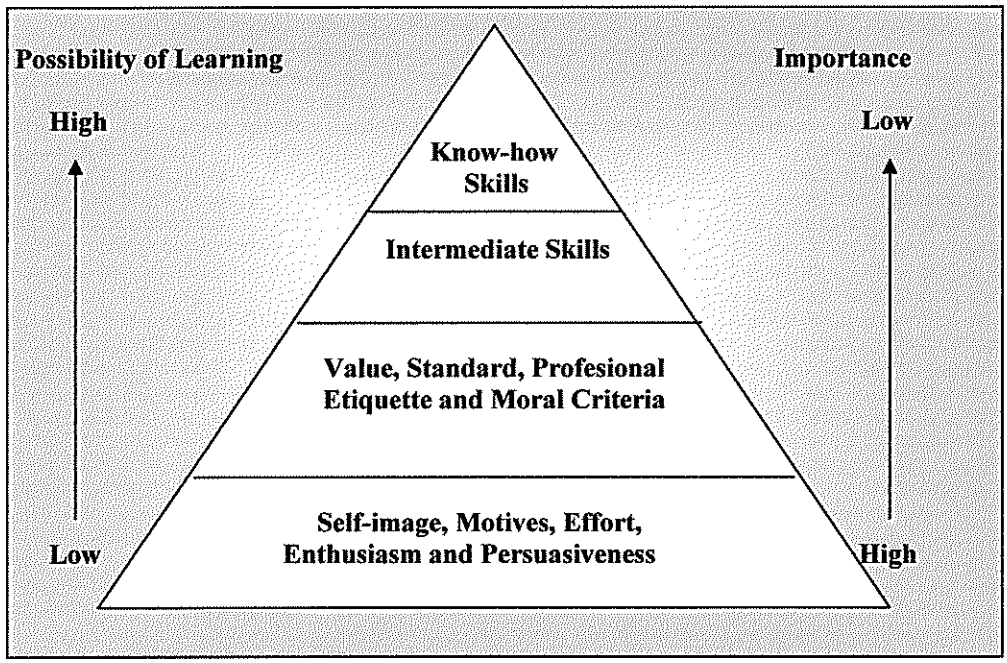
Berbeda dengan para ahli perilaku organisasi, para ahli manajemen pengetahuan (Koenig, 1997; Edvisson & Malone, 1997; Fitz-enz & Davison, 2000; Mayo, 2002), konsep kompetensi bersama dengan konsep komitmen telah dimaknai sebagai modal manusia (*human capital*) yang dalam hal ini adalah

karyawan, secara bersama-sama dengan *consumer capital* dan *structure capital* membentuk *intellectual capital* organisasi (Stewart, 1997). Berkaitan dengan itu, Dave Ulrich (1998: 15-26) secara tegas menyatakan, kompetensi bersama-sama dengan komitmen dipandang sebagai faktor pembentuk modal intelektual organisasi. Dikemukakan oleh Ulrich bahwa, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment.*" Dalam konteks ini, kompetensi atau modal manusia dipandang sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan (*ability*) individu anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Edvisson & Malone, 1997; Mayo 2002; Fitz-enz & Davison, 2000). Lebih rinci, Rampersad (2005: 194) mendefinisikan kompetensi sebagai : "Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan."

Penjelasan lebih mendalam tentang kompetensi telah dikemukakan oleh para ahli psikologi. Marshall (2003: 39) menjelaskan bahwa : "kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu." Menurut Marshall (2003: 41-42), kompetensi dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies. Threshold competencies* meliputi keterampilan dan pengetahuan, sedang *differentiating competencies* meliputi peran sosial atau nilai-nilai yang dianut, citra diri, watak dan motif.

Bergenhenegouwen (1997: 55-62) mengkonsepsikan kompetensi individu dibedakan menjadi empat tingkat. Tingkat pertama adalah "*know-how skills*".

Kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas agar dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Tingkat kedua adalah "*intermediate skills*". Jenis kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan teknis, keterampilan berkomunikasi serta keterampilan sosial. Kompetensi ini diperlukan individu untuk fleksibilitas. Tingkat ketiga dari kompetensi individu berisikan "*value, standards, profesional etiquette and moral criteria*". Kompetensi ini pada dasarnya merupakan kerangka acuan atau *frame of reference* bagi individu, baik secara personal maupun profesional. Dan tingkat keempat dari kompetensi adalah "*self image, motives, effort, enthusiasm and persuasiveness.*" Gambar 2.1 meringkas konsepsi Bergenhenegouwen tentang kompetensi yang dimaksud.



Gambar 2.1
Struktur Kompetensi Individu Menurut Bergenhenegouwen
Sumber : Bergenhenegouwen (1997)

Menurut Bergenhenegouwen, melalui kompetensi yang keempat, individu dimungkinkan untuk menghasilkan kinerja unggul, dan melalui kompetensi itu pula individu yang satu dengan yang lainnya dapat berbeda. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu banyak yang sama, tetapi yang membedakan individu yang satu dengan yang lainnya adalah citra diri, motivasi, upaya dan antusiasme.

Hampir senada dengan pandangan Marshall dan Bergenhenegouwen, Spencer dan Spencer (1993: 9) berdasarkan pada penelitian yang dilakukan selama hampir 20 tahun, berhasil mendefinisikan konstruk kompetensi sebagai berikut :

> *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job task. Causally related means that a competency cause or predict behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.*

Batasan di atas memberikan petunjuk bahwa, kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memprediksikan perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah.

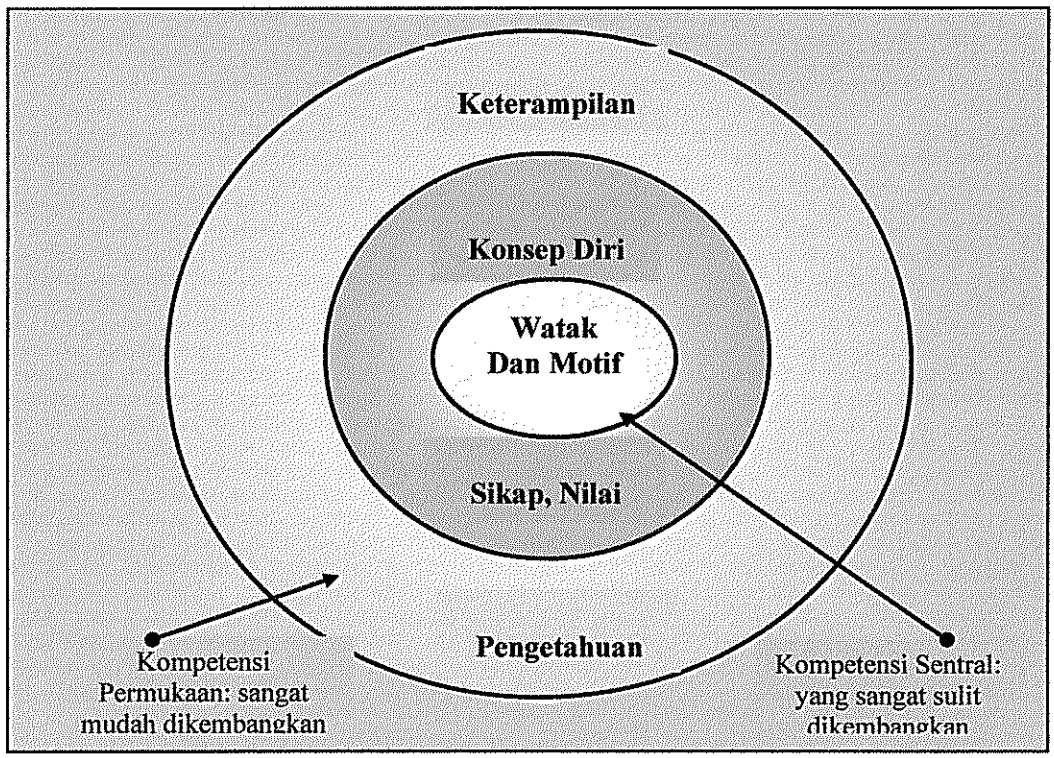
2.1.1.2. Karakteristik Kompetensi

Spencer and Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu :

1. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Marshall (2003:40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. Hal ini dipertegas oleh Marshall (2003:40) yang mengatakan bahwa watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang dimilikinya.
3. Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. Marshall (2003:40) juga mengungkapkan

bahwa konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya. Disamping itu, Kreitner and Kinicki (2001:137) bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai makhluk fisik, sosial dan spiritual.

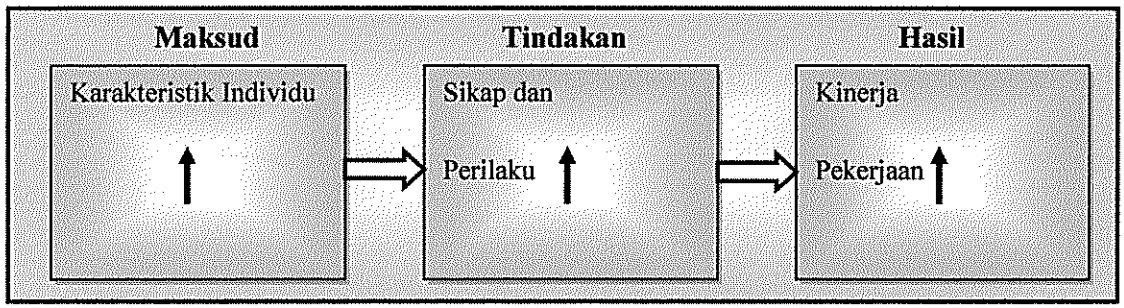
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
5. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale (2003:29) mengatakan bahwa keterampilan adalah aspek perilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.



Gambar 2.2
Struktur Kompetensi Individu

Sumber : Spencer and Spencer (1993: 11)

Sebagaimana diperagakan Gambar 2.2 motif, watak, dan konsep diri merupakan kompetensi sentral yang relatif sulit dikembangkan, sedang pengetahuan dan keterampilan disebut kompetensi permukaan, yang relatif mudah dikembangkan. Motif, watak, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang bersifat "*intent*" yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kompetensi motif, watak, dan konsep diri diharapkan dapat memprediksi tindakan atau perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja seseorang. Hubungan kausal kompetensi dengan kinerja ini dapat dilihat pada gambar 2.3.



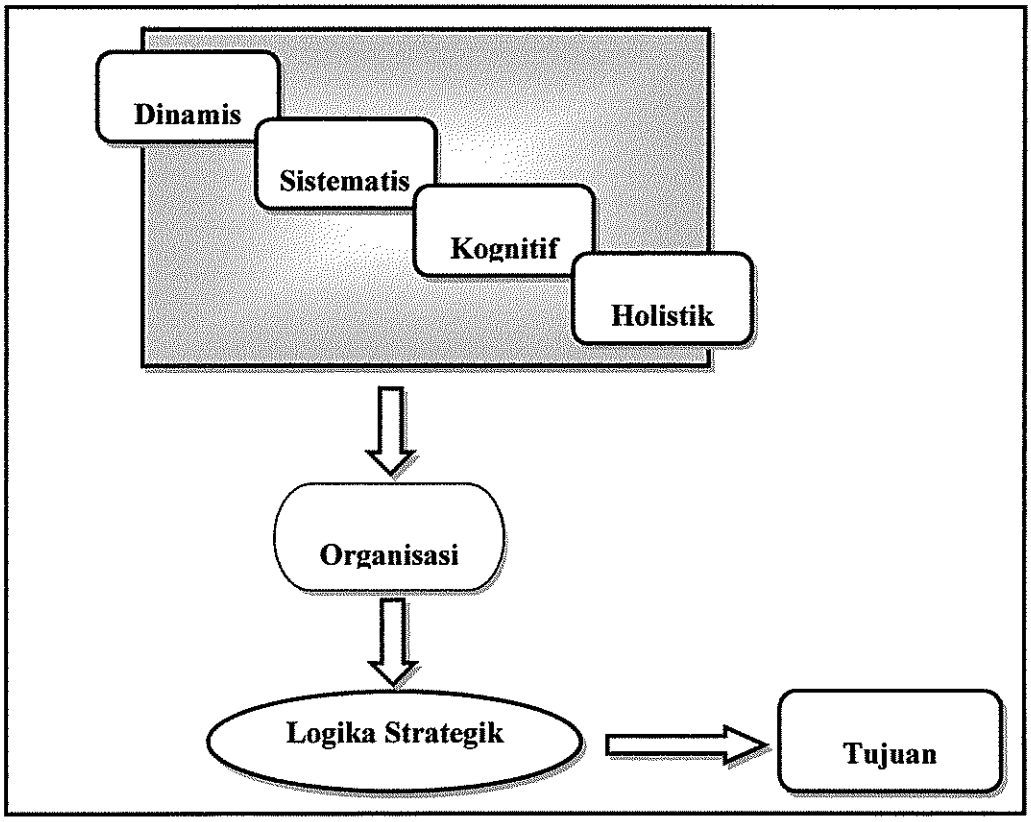
Gambar 2.3
Aliran Sebab Akibat dari Kompetensi

Sumber: Spencer and Spencer (1993: 11)

Konsep ini memberikan ilustrasi bahwa kinerja yang maksimal dari setiap individu tidak hanya ditentukan oleh tingkat pengetahuan intelektual dan keterampilan fisik (IQ) saja, namun juga dipengaruhi oleh sikap dan perilaku (mental individu) tersebut. Pengetahuan dan keterampilan menggambarkan kompetensi intelektual, sedangkan sikap dan perilaku menggambarkan kompetensi emosional dan sosial individu.

Sanchez et al. (1997:10) juga mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan kompleksitas unsur-unsur produktif serta keahlian dan keterampilan pada suatu organisasi untuk memposisikan dirinya berbeda dari pesaingnya. Secara sederhana kompetensi dapat disimbolkan dengan kemampuan untuk berkinerja (*the ability to perform*).

Secara konseptual kompetensi dapat dikonfigurasikan ke dalam unsur-unsur yang bersifat dinamis, sistematik, kognitif dan holistik yang dapat digambarkan seperti pada gambar 2.4 di bawah ini.



Gambar 2.4
Konsep Dasar Kompetensi

Sumber : Sanchez et al. (1997: 11)

Pada gambar diatas terlihat bahwa pemahaman dan penghayatan yang mendalam pada unsur yang bersifat dinamis, sistematik, kognitif dan holistik (menyeluruh) ini akan memicu dan memacu manajemen industrial untuk senantiasa menciptakan dan sekaligus secara sistematik menumbuhkembangkan kapabilitas dan fleksibilitas serta meningkatkan koordinasi, integrasi, dan singkronisasi berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga merupakan satu kesatuan (*continnum*) dinamis dan mengalir pada komponen-komponen dan unsur-unsurnya yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Keempat unsur diatas tentu akan merangkai organisasi agar dapat dibentuk logika strategik (*strategic logic*) sebagai arahan manajemen berbasis kompetensi dalam mengidentifikasi pengendalian dan memanfaatkan sumber daya manusia, maka hal ini akan secara langsung terkait dengan karakteristik kompetensi, baik yang kasat mata (*visible*), seperti halnya kompetensi pengetahuan (*knowledge competence*) dan kompetensi keahlian (*skill competence*); maupun yang bersifat sembunyi (*hidden competence*) seperti konsep diri, sifat dan motif.

Tentunya kesadaran terhadap komitmen untuk terus melanggengkan kompetensi-kompetensi baru secara konsisten akan mengarah pada terbentuknya keunggulan bersaing organisasi secara berkelanjutan jika perpaduan antara sumberdaya dan kapabilitas mampu memenuhi empat kriteria, yaitu kebernilaian (*valueable*), kelangkaan (*rareness*), dibutuhkan biaya yang terlalu mahal untuk ditiru (*costly to imitate*), dan terorganisir dengan baik (*well organized*).

Berpijak dari kriteria di atas maka tawaran suatu organisasi yang didukung oleh kompetensi yang bernilai superior tentu akan mampu menerobos peluang dan sekaligus menghindari ancaman yang dihadapi, apalagi didukung dengan penguasaan kompetensi yang langka, diperlukan pengorbanan yang relatif besar untuk menirunya, serta terorganisir secara prima yang kesemuanya ini akan mewujudkan keunggulan bersaing dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3. Jenis Kompetensi

Pengklasifikasian jenis kompetensi biasanya dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antara personal karena manusia adalah mahluk sosial. Willy Susilo (2001:17) dan Zohar & Marshall (2000:3) mengatakan manusia memiliki tiga dimensi, yaitu (1). fisik (*body*), (2). emosi (*mind*), dan (3). spiritual (*soul*); dan atas dasar dimensi ini lalu mereka mengelompokkan kompetensi menjadi tiga, yakni (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi spiritual.

Menurut Krasnor (1997:113), dilihat dari aspek hubungan antar-personal maka diperlukan kemampuan dan kemauan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan orang lain, yang disebut dengan kompetensi sosial (*social competency*). Spencer and Spencer (1993:34) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu : (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi sosial. Nampaknya spencer and Spencer telah melihat komponen kompetensi dari aspek dimensi manusia dan hubungan antarp-personal, tetapi belum menghasilkan komponen kompetensi spiritual.

Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245). Zohar and Marshall (2000: 3) mengungkapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau strategik. Di samping itu, Robbins & Judge (2007: 42) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:35) sebagai berikut :

- Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematik dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.

- Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreatifitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (a). peka terhadap masalah, (b). kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (c). mampu menghasilkan ide asli, dan (d). memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).
- Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
- Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahn menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematik/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
- Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematik.

- Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

Disamping itu, Robbins & Judge (2007:43), ada tujuh dimensi kemampuan intelektual, yaitu :

- Kercerdasan numerik adalah kemampuan untuk melakukan penghitungan dengan cepat dan tepat.
- Pemahaman verbal adalah kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan antar kata.
- Kecepatan perseptual adalah kemampuan untuk mengidentifikasi beberapa kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat.
- Penalaran induktif adalah kemampuan untuk mengidentifikasi akibat logis dalam suatu masalah dan pemecahannya.
- Penalaran deduktif adalah kemamuan untuk menggunakan logika dan menilai beberapa implikasi dari argumen.
- Visualisasi spasial adalah kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan nampak seandainya posisi dalam ruang berubah.

- Ingatan adalah kemampuan untuk mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa silam.

2. Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Spencer & Spencer, 1993: 35). Goleman (1998:10) juga mempertegas bahwa kompetensi emosional sebagai sebuah kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri sendiri denan baik, mampu mengenali emosi orang lain, dan mampu menjalin hubungan positif dengan orang lain agar menghasilkan kinerja pada suatu pekerjaan tertentu. Hal senada dengan ini juga diungkapkan oleh Willy Susilo (2001:46), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, membangkitkan, dan mengelola emosinya. Mayer et al. (2000:338) juga mengungkapkan bahwa kompetensi emosional merupakan bentuk dari kombinasi antara kecerdasan emosi dan berpikir. Kecerdasan emosional menurut Zohar & Marshall (2000:3) adalah kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran diri sendiri dan perasaan dengan orang lain yang menjadi dasar agar kecerdasan intelektual dapat digunakan secara efektif.

Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:37) sebagai berikut:

- Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.
- Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Willy Susilo (2001:46), seseorang yang cerdas secara emosional akan sanggup merubah rasa malas menjadi rajin, memerangi rasa benci menjadi cinta, mengatasi rasa takut, mengubah sikap masa bodoh menjadi peduli, menegakkan disiplin diri, mengendalikan amarah, menahan hawa nafsu atau keinginan, mengatasi kesedihan dan melipatgandakan tenaga.

Goleman (1999:15) ada empat komponen dari kompetensi emosional, yaitu kemampuan :

- Manajemen diri

  Kemampuan untuk mengendalikan dan mengarahkan kembali dorongan hati dan suasana hati yang merusak serta mengatur perilaku sendiri yang dihadapkan dengan kencenderungan untuk mencapai tujuan dengan tenaga dan ketekunan. Empat kompetensi yang berasosiasi dengan komponen ini adalah pengendalian diri, dapat dipercaya/integritas, inisiatif, dapat beradaptasi, terbuka dengan perubahan, dan keinginan yang kuat untuk mencapai sesuatu.

- Pemahaman diri

  Kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati, emosi dan dorongan diri sendiri dan dampaknya pada orang lain. Komponen ini berhubungan dengan tiga kompetensi, yaitu kepercayaan diri, penilaian diri yang realitas, dan pemahaman diri yang emosional.

- Pemahaman sosial

  Kemampuan untuk memahami karakter emosi orang lain dan keterampilan dalam memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka. Komponen ini berhubungan dengan enam kompetensi, yaitu empati, keahlian dalam membangun dan mempertahankan kapabilitas, pemahaman organisasional, sensitivitas lintas budaya, keragaman pemilikan nilai dan pelayanan kepada pelanggan.

- Keterampilan sosial

  Ahli dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan kerja untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari pihak lain dan mencapai tujuan pribadi, serta kemampuan untuk menemukan dasar yang umum dan membangun hubungan. Ada lima kompetensi yang berhubungan dengan komponen ini, yaitu kepemimpinan, keefektifan dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh/komunikasi dan keahlian dalam membangun serta memimpin tim.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalah di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapsitas pengetahuan sosial (Imam sugeng, 2002:200). Topping et al. (2000:32) juga mempertegas bahwa kompetensi sosial merupakan kepemilikan dan penggunaan kemampuan untuk mengintegrasikan pemikiran, perasaan, dan perilaku untuk mencapai tugas-tugas sosial dan hasil-hasil yang bernilai dalam konteks kelompok dan budaya yang besar. Krasnor (1997:112) mengatakan bahwa kompetensi sosial dipandang sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dalam interaksi sosial, sekaligus senantiasa memelihara hubungan sosial dengan orang lain dalam berbagai situasi.

Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:39) sebagai berikut :

- Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan , pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.
- Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara koperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

4. Kompetensi Spiritual

Kompetensi spiritual adalah karakter dan sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru (Zohar & Marshall, 2000:1). Willy Susilo (2003:134) juga mengungkapkan bahwa kecerdasar spiritual adalah kemampuan untuk mencari dan menemukan makna tertinggi dengan bantuan kecerdasar intelektual dan emosional seta kemampuan untuk memahami sistem nilai yang berlaku pada orang atau sekelompok orang.

Menurut Zohar & Marshall (2000:15) ada sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu:

1. Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif
2. Tingkat kesadaran diri yang tinggi
3. Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan
4. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit
5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai
6. Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu
7. Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik
8. Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa
9. Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi

2.1.1.4. Strategi Meningkatkan Kompetensi

Ada dua tantangan utama dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi, yaitu (1). kompetensi harus selaras dengan strategi bisnis dan (2). kompetensi

harus dikembangkan melalui lebih dari satu mekanisme (Fandi Tjiptono, 2000:33). Secara garis besar terdapat lima alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam suatu unit organisasi, yaitu *buy*, *build*, *borrow*, *bounce*, dan *bind* (Ulrich, 1998:23). Secara rinci kelima penjelasan strategi peningkatan kompetensi tersebut sebagai berikut :

- *Buy* (Membeli)

  Pimpinan organisasi dapat mencari bakat sumber daya manusia yang lebih berkualitas dari sumber eksternal untuk mengganti bakat sumber daya manusia yang ada saat ini. Strategi ini dilakukan dengan mengadakan seleksi dan penyusunan staf mulai dari level operasional hingga manajerial. Banyak pimpinan organisasi yang menempuh cara ini sebagai jalan pintas untuk meningkatkan daya saing organisasi, mengembangkan ide-ide baru, mengatasi hambatan kultural lama, dan menciptakan modal intelektual melalui peningkatan kompetensi organisasi. Strategi ini akan menimbulkan dua resiko atau masalah, yaitu (1). belum tentu dapat dipastikan bahwa bakat eksternal lebih baik atau berkualitas dibandingkan dengan bakat internal, dan (2). menimbulkan masalah bagi karyawan internal yang berbakat tinggi untuk bertahan terhadap perubahan, kekecewaan, dan menolak bekerja sama dengan karyawan baru.

- *Build* (Membangun)

  Melalui strategi ini pimpinan melakukan investasi pada semua karyawan yang ada saat ini untuk membuat mereka lebih kuat dan berkualitas. Karyawan dituntut untuk selalu berupaya menemukan cara-cara baru dalam

melaksanakan tugasnya. Organisasi akan mengeluarkan dana yang besar untuk membantu karyawannya dalam mempelajari ketrampilan teknis dan manajerial baru yang dilakukan baik melalui proses belajar formal maupun melalui pengalaman *on-the-job* terstruktur. Strategi building ini akan dapat berjalan sukses apabila manajer senior memastikan empat hal, yaitu (1). pengembangan karyawan dinilai lebih penting daripada latihan akademis, (2). pelatihan dikaitkan dengan hasil bisnis dan bukan dengan teori, (3). proses tindakan belajar berjalan dengan baik, dan (4). terjadi proses pembelajaran sistematik lewat pengalaman kerja.

- *Borrow* (Meminjam)

  Strategi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan melakukan investasi pada pihak luar organisasi yang mampu memberikan berbagai gagasan, kerangka berpikir, dan alat untuk memperkuat organisasi. Kerja sama yang efektif dengan konsultan atau mitra dari luar dapat menimbulkan transfer pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan merancang pekerjaan secara lebih efektif.

- *Bounce* (Memecat)

  Dalam strategi ini, pimpinan organisasi dapat mengganti setiap individu yang gagal berprestasi untuk memenuhi standar kualifikasi, gagal mengembangkan ketrampilan baru dan tidak berkualitas untuk melakukan praktik pekerjaan, dan individu yang tidak mampu untuk berubah, belajar dan beradaptasi. Pimpinan dalam memutuskan strategi ini harus berhati-hati dan bijaksana karena pimpinan harus berani mengganti karyawan yang prestasinya di bawah

persentase standar. Karyawan yang dipertahankan dan yang dilepas harus memahami alasan yang dikemukakan dan apa yang harus dituntut oleh mereka. Proses yang adil harus memenuhi ketentuan dan peraturan ketenagakerjaan.

- *Bind* (Mengikat)

  Mempertahankan karyawan yang memiliki visi, arah, dan kompetensi pada semua level manajemen merupakan hal yang sangat penting karena investasi yang dikeluarkan untuk membangun bakat individual membutuhkan waktu yang bertahun-tahun sebelum dapat memberikan hasil yang memadai. Salah satu alternatif strategi ini adalah berfokus pada 20 sampai 25% karyawan yang paling dibutuhkan dan ingin dipertahankan oleh organisasi. Pimpinan mengidentifikasi dan mewawancarai karyawan yang penting tersebut untuk mengetahui cara mereka mempertahankan loyalitas dan kemudian membuat kontrak dengan mereka agar mereka tidak pindah keorganisasi yang lainnya. Esensi penting dari strategi ini adalah apabila ada keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya (termasuk fasilitas) yang tersedia bagi karyawan maka karyawan akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan karyawan kunci dan meningkatkan modal intelektual.

Burruss (2003:104) juga mengungkapkan bahwa ada lima langkah dalam proses pengembangan kompetensi, yaitu :

1. Pengakuan kompetensi

   Langkah utama dalam pengembangan kompetensi adalah mengakui kompetensi ketika kita melihatnya dan menghargai kontribusinya pada kinerja. Karyawan perlu diberikan kesempatan untuk dididik mengenai kompetensi-kompetensi sangat penting bagi pengembangan diri mereka.

2. Memahami kompetensi

   Memahami tipe-tipe situasi yang menuntut kompetensi sangat bermanfaat untuk meneliti situasi-situasi dimana kompetensi itu ada dan membandingkan dengan situasi dimana kompetensi itu tidak ada. Kegiatan semacam ini membantu orang yang bersangkutan untuk mengintervalkan kompetensi sedemikian rupa, sehingga tahu kapan kompetensi ada dan tidak ada.

3. Bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi

   Salah satu tahap yang sangat penting dalam proses penguasaan kompetensi adalah kesempatan untuk mencoba perilaku-perilaku baru yang melibatkan usaha eksperiman dengan menggunakan cara-cara berpikir dan bertindak yang berbeda dari yang pernah dilakukan. Tahap ini sangat penting bagi individu untuk akses menuju nasehat dan pertimbangan yang diperlukan dalam membuat evaluasi yang akurat mengenai kinerja orang itu serta membuat penyesuaian korektifnya.

4. Berpraktik menggunakan kompetensi

   Langkah ini melibatkan praktik menggunakan kompetensi dalam berbagai situasi. Reputasi dalam menggunakan kompetensi memberikan kepastian

bahwa kompetensi tersebut benar-benar nyata dan alami seperti setiap kapabilitas lain yang ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan.

5. Menerapkan kompetensi dalam situasi-situasi kerja dan konteks yang lain

   Pada langkah ini, individu harus mengintegrasikan kompetensi itu dengan kompetensi-kompetensi yang lain, seperti pikiran-pikiran dan perilaku-perilaku lain dalam situasi kerja yang nyata. Hal ini biasanya menuntut banyak praktik sementara dari individu yang bersangkutan untuk mengembangkan apresiasi yang lebih besar dengan kompetensi yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini, kompetensi yang diteliti akan menngacu pada Speneer & Spencer yang mengklasfikasikan kompetensi menjadi tiga, yaitu (1). kompetensi intelektual, (2). kompetensi emosional, dan (3). kompetensi sosial karena ketiga kompetensi ini dapat diamati dan diukur pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat yang dijadikan objek penelitian. Kompetensi spiritual tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model penelitian karena kompetensi spiritual ini merupakan kemampuan atau kemauan yang berada di luar ego (diri manusia) atau di luar pemikiran sadar manusia, sedangkan kita tahu penelitian diharapkan untuk menghasilkan pengetahuan atau ilmu yang berada dalam batas pengamatan dan pemikiran yang sadar dari manusia.

2.1.2. Motivasi Kerja

Seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya mungkin dapat dijalankan dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau karyawan telah menjalankan tugasnya dan terjadi sesuatu hal yang tidak

diharapkan (diinginkan), maka perlu diketahui apa sebab sebabnya. Mungkin karyawan yang bersangkutan memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tapi bisa juga karena dia tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu menurut Jesaja Ellsa Sengkey (2003:10) menjadi salah satu tugas pimpinan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan atau bawahannya agar bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan dan bahkan setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

2.1.2.1 Konsep Motivasi

Motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu dasar pendorong atau perangsang yang menyebabkan orang akan berbuat sesuatu dan motivasi ini merupakan penuntun kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi agar seseorang dapat melakukan sesuatu yang kita inginkan. (Handoko, 2006; 231).

Sementara Gibson (1998: 173) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Menurut Stanford (1969- 173) dalam Mangkunegara. (2000:93) bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi sangat penting bagi suatu perusahaan karena

dengan adanya motivasi diharapkan setiap orang mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi guna mempertahankan usaha.

Motivasi adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi (Flippo, 1984:59). Sedangkan menurut Stoner et.al. (1995:134) motivasi merupakan karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Dengan kata lain, motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya motivasi merupakan suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan seseorang baik materi maupun non materi oleh upaya mencapai tujuan. Memotivasi merupakan suatu kegiatan yang penting bagi pengusaha/wirausaha, karena pengusaha selalu bekerja dengan orang lain baik mereka itu karyawannya maupun rekan/relasi bisnisnya. Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang. Motif yang kuat ini seringkali berkurang apabila telah mencapai kepuasan ataupun karena menemui kegagalan. Jadi kekuatan motif ini dapat berubah karena :

a. Terpuasnya kebutuhan, bila kebutuhan telah terpuaskan maka akan berkurang dan beralih kepada kebutuhan lain dan seterusnya.

b. Karena adanya hambatan, maka orang mencoba mengalihkan motifnya ke arah lain.

2.1.2.2 Beberapa Teori Motivasi

Menurut Gibson et. a. (1996:210) teori motivasi terbagi ke dalam dua kategori yaitu:

a. Teori Kepuasan (*Satisfield Theori*), memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi seseorang.
b. Teori Proses (*Process Theory*), menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, diperhatikan dan dihentikan.

Teori kepuasan adalah sebagai berikut:

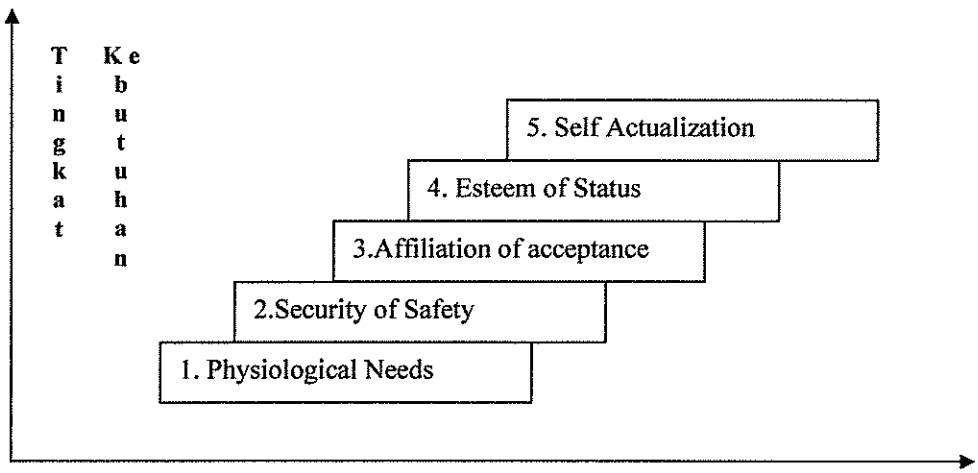
1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow (Torrington et. al. 1989:274-250): "*Maslow (1945 groped needs into a five step hierarcy. The primay needs werw physiological and safety. Secondary needs, dealing with the phisvological needs, esteem needs and self actualization needs. Maslow contended that individuals tended to move up the hierarcy of needs, and would occasionally move doen for brief periods. More significant was that sets of needs came into consideration in sequence, so that until the lowest order needs werw satisfied other werw relatively unimportand, but once order needs satisfied, they lose their potency*".

Menurut teori ini seseorang mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dibagi ke dalam 5 (lima) tahap sebagai berikut:

a) Kebutuhan primer meliputi: kebutuhan fisiologi dan kebutuhan keamanan.
b) Kebutuhan sekunder berhubungan dengan aspek fisiologi dari manusia yang meliputi 3 (tiga) kategori : kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Teori Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia yaitu dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.5
Hierarki Kebutuhan Manusia dari Maslow

Kebutuhan *fisiologis* meliputi makan, minum, istirahat/tidur dan seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu. Kebutuhan utama inilah yang

mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja karena individu tersebut akan mendapatkan imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Kebutuhan *keamanan/perlindungan.* Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya. Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan memiliki rumah tinggal untuk mendapatkan rasa aman. Kebutuhan akan *kebersamaan.* Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia tidak mungkin lepas dari bantuan orang lain. Kebutuhan *penghormatan dan penghargaan* (atau sering juga disebut dengan kebutuhan harga diri). Orang berusaha melakukan pekerjaan/kegiatan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan dan penghargaan masyarakat, misalnya dibidang tinju, main bola, tari-tarian dan sebagainya. Kebutuhan *aktualisasi diri,* yakni suatu tipe kebutuhan yang senantiasa percaya kepada diri sendiri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.

Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut diatas, organisasi sangat perlu mempelajari secara seksama tingkatan kebutuhan bagi tiap karyawannya. Dengan berpegang pada teori Maslow ini, maka dalam melakukan motivasi kepada bawahannya, organisasi perlu senantiasa bertindak secara adil. Istilah disini tidak berarti seluruh karyawan diperlakukan sama, melainkan harus diteliti secara seksama jenis dan tingkat kebutuhan tiap karyawan atau kelompok karyawan.

Torrington, et. al. (1985:248): *"The rangking of these five sets of neds in a hierarchy is based on two important assumptions. First that a satisfied need is not motivator and second that as one set of needs becomes satisfied, then the nex set of needs becomes dominant. The implication of this for manarersare obvious. It is not worth trying to provide means for employee satisfy self-actualisation needs if lower level needs have not yet been met. Also it is pointless trying to motivate employes by considering heir lower order needs if these are already satisfied. A for then dimension is that level of needs satisfaction can vary".*

Artinya bahwa urutan dari lima set kebutuhan ini dalam suatu hierarki didasarkan kepada 2 (dua) asumsi penting yaitu :

1) Pertama bahwa suatu kebutuhan terpenuhi adalah bukan suatu motivator.
2) Kedua. bahwa satu set kebutuhan menjadi terpenuhi, kemudian set kebutuhan berikutnya menjadi dominant. Implikasi ini bagi para pemimpin adalah jelas dan tidak berguna mencoba untuk menyediakan alat-alat unluk untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri, jika kebutuhan tingkat yang lebih rendah belum terpenuhi. Karena itu tidak berarti bahwa mencoba untuk memotivasi karyawan dengan mempertimbangkan tingkat kebutuhan yang lebih rendah, jika kebutuhan dasar telah dipenuhi. Dimensi lebih jauh adalah bahwa tingkat pemenuhan kebutuhan dapat bervariasi.

2. Teori ERG *(ERG Theory)*

Menurut Clayton Aderfel, terdapat tiga kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori

kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. Alderfer mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

1. Kebutuhan akan Keberadaan (Existence Needs), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya Physiological Needs dan Safety Needs dari Maslow.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (Relatedness Needs), menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (interpersonal relationship) dan bermasyarakat (social relationship).
3. Kebutuhan akan Kemajuan (Growth Needs), dalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Sedangkan Jum W. Atkonson mengusulkan ada 3 macam dorongan yang mendasari dalam diri orang untuk termotivasi, kebutuhan untuk berprestasi *(needs for achievement)* kebutuhan kekuatan *(need for power}* dan kebutuhan untuk berafiliasi *(needs for affiliation).*

Perbedaan teori ERG dengan Maslow's Hierarchy Theory adalah:

a. Teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau bejenjang seperti yang dikemukakan Maslow.
b. Teori ERG menyatakan jika untuk mencapai pemuas kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai, maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

3. Teori Motivasi Dua Faktor *(Two Factory Theory)* atau Teori Hygiene

Herzberg (1968) *"developed the Maslow of the hierarchy by making a stronger between lower and higher order need. He described the lower order needs as potential dissatisfiers or hygienes factors, and only the higher order needs were potential satisfiers or motivators".*

Frederick Herzberg menyimpulkaan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan kerja muncul dari 2 faktor yang terpisah. Faktor ketidakpuasan kerja (yang disebut dengan faktor Hvgiene) termasiuk; pengawasan, gaji/upah., kondisi kerja, hubungan dengan kawan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, keamanan serta kebijakan perusahaan dan administrasi. Sebagian besar dari faktor tersebut kenyataanya adalah 'ektrinsik' datang dari luar seseorang. Penilaian positif untuk faktor-faktor ini tidak menyebabkan kepuasan kerja meningkat tetapi hanya sampai hilangnya ketidakpuasan, sedangkan faktor kepuasan kerja termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pengalaman, tanggung jawab, kemajuan dan perkembangan semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi kerja. Sedangkan 'intrinsik' dating dari dalam seseorang, tidak mudah dipuaskan. Seseorang yang mencapai suatu kemudian ingin lebih berprestasi, seseorang yang pekerjaannya menantang menarik ia lebih ingin mengerjakannya. Ini membuktikan suatu teori yang paling terkenal bagi pemimpin, seperti menyediakan praktek dasar untuk aksi manajemen memberikan kesempatan untuk prstasi, pengakuan, memperkaya pekerjaan serta mereka akan lebih keras bekerja menjadi lebih berpendapat dan menghargai kebaikan pimpinan yang membuat semuanya terjadi.

4. Teori Kebutuhan Mc, Clelland

David Mc Clelland (1992:92-112) dalam Gibson (1996:200) mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhan seseorang dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat.

Teori motivasi John W. Atkinson dan David Mc Clelland (Stoner, et. al.,142-143) menjelaskan ada 3 macam dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi:

a) Kebutuhan berprestasi *(need for achievement)*
b) Kebutuhan kekuatan *(need for power)*
c) Kebutuhan untuk berafiliasi *(need for affiliation)* atau berhubungan dekat dengan orang lain.

Menurut Davi Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi suka bertanggung jawab untuk memecahkan masalah. Mereka cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu. Mereka menghargai umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi *(n 'Ach)* tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi yang rendah cenderung

berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi *(n 'Aff)* yaitu orang ingin berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan (n *'Paw)* menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya. Sejalan dengan itu ada beberapa karakteristik dan orang-orang yang berprestasi tinggi antara lain; suka mengamhil resiko yang moderat *(moderate risk)*, memerlukan umpan balik yang segera. Memperhitungkan keberhasilan dan menyatu dengan tugas.

Berdasarkan teori-teori motivasi yang diuraikan di atas maka sebenarnya salah satu factor kunci bagi ketahanan usaha adalah mengidentifikasikan level kematangan individu atau kelompok yang rendah dipengaruhi untuk selanjutnya menggunakan motivasi yang tepat.

Selanjutnya teori motivasi yang termasuk ke dalam. teori kepuasan adalah teori motivasi Caude S. George. Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja yaitu :

a. Upah yang layak
b. Kesempatan untuk maju
c. Pengakuan sebagai individu
d. keamanan kerja
e. Tempat kerja yang baik
f. Penerimaan oleh kelompok
g. Perlakuan yang wajar dan pengakuan atasan
h. Pengakuan atas prestasi

Kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (*Content theory)* di atas adalah:

a. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi kerugian dan kebutuhan material dan non material yang memberi kepuasan bagi mereka.
b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengalaman dan penghargaan yang wajar secara tulus.
c. Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.
d. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi.

Sedangkan "Teori Motivasi Proses" pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan "Perilaku individu" agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Karena manusia selalu menginginkan hasil yang terbaik, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperoleh pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut "teori harapan" *(expectacy theory).* Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya bila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas.

Teori motivasi proses ada tiga yaitu:

1. Teori Harapan *{Expectacy Theory}*

Teori Harapan *(Ecpectacy Theory)* dikemukakan oleh Victor H.Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang unuk bekerja giat

dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan.

1) Teori ini pertama kali sesungguhnya dikembangkan oleh Lewin dan dilanjutkan dalam teori motivasi oleh Vroom Teori ini mendasarkan pemikiran pada dua asumsi
2) Manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari hasil karyanya, oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenangan *(preference)* diantara sekian banyak hasil yang ia harapkan. Artinya ada sesuatu yang dia harapkan.
3) Selain mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, Vroom mengusulkan suatu teori tentang motivasi. Motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah. fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut. Jadi dapat dirumuskan sebagai berikut : M — E (H.N)

Dimana : M = Motivasi H = Hasil

E = Ekspektasi N = Nilai

Untuk mengetes teori Vroom ini telah banyak dilakukan penelitian.. Ada dua hal penting yang ditemukan dalam penelitian tersebut, yaitu :

1) Perbedaan antara imbalan intrinsic dan ekstrinsik

2) Spesifikasi dari suatu keadaan, dimana ekspektas dan nilai mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang.

Pada penelitian awal tidak dibedakan apakah hadiah itu datang dari luar subyek atau dari dalam subyek Tetapi pada penelitian selanjutnya ditemukan. bahwa suatu usaha yang berhasil itu sendiri sudah merupakan hadiah yang menyebabkan kepuasan. Disamping itu pula diketemukan pula dua kondisi yang harus dipenuhi agar ekspektasi dan kepuassan itu dapat mempengaruhi penampilan, yaitu:

1) Persepsi yang tepat tentang peranan seseorang dalam organisasi

2) Kemampuan yang meamadai untuk terlaksananya tugas (Filley, 1976)

Penelitian lenih lanjut dari teori Vroom ini dilakukan oleh Prter dan Lawyer.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory)*

Teori Keadlan (*Equity Theory),* keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah) bukan atas suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

3. Teori Pengukuhan *(Reinforcement Theory}*

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan ini terdiri dari 2 jenis yaitu:

Suatu. hal yang sangat. berarti dan sangat penting ditemukan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, perlu adanya faktor-faktor *human relation*. Jika karyawan mendapat perhatian khusus secara pribadi terhadap dirinya dan juga kelompoknya, maka produktivitasnya akan meningkat.

2. Teori X dan Y (Douglas Mc, Gregor)

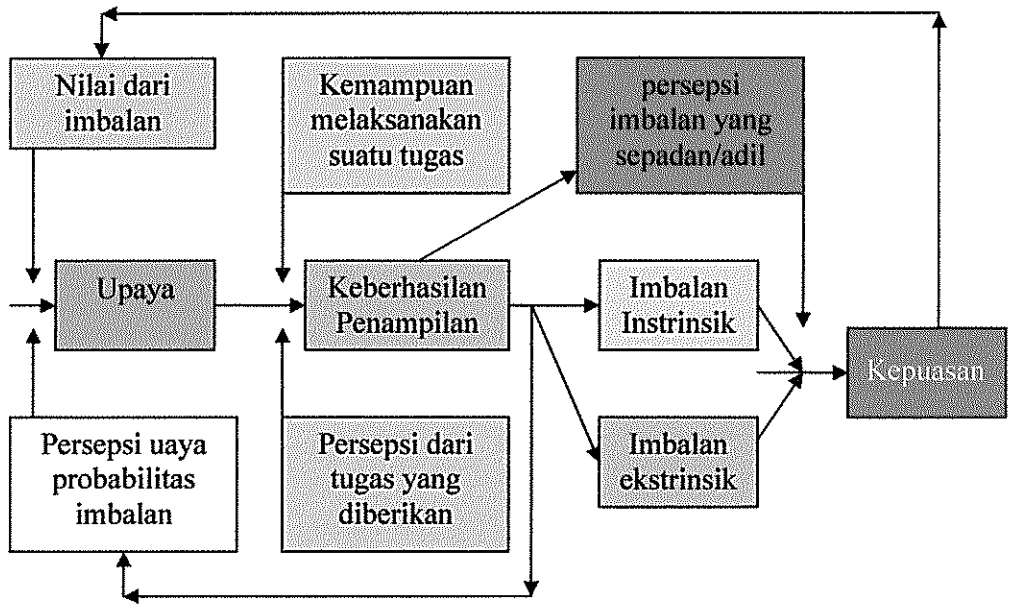
Teori X mengasumsikan bahwa kebyakan orang lebih suka dipimpin, tidak punya tanggung jawab dan ingin selamat saja, ia dimotivasi oleh uang, keuntungan dan ancaman hukuman. Manajer yang menganut teori X akan menganut system pengwasan dan disiplin yang ketat terhadap para pekerja.

Sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat atau bawaan sejak lahir. Semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pemimpin, Inilah tugas manajer, yaitu membangkitkan daya kreasi para pekerja

3. Teori Pola A dan Pola B Chris Argyris

Teori pola A beranggapan bahwa orang atau individu tidak punya perasaan, tidak terbuka, suka menolak eksperimen dan tidak mau menolong orang lain.Pola B beranggapan bahwa setiap orang memiliki perasaan, ada tenggang rasa, bersifat terbuka, mau melakukan eksperimen dan mau menolong orang lain. Argyris menyatakan walaupun pola A sama dengan teori X dan pola B sama dengan teori Y, tetapi sebenarnva tidak selalu demikian. Dalam keadaan tertentu pola A bisa berhubungan dengan teori Y, pola B bisa berhubungan dengan teori X., dengan cara demikian dapat timbul manajer-manajer yang memiliki kombinasi XA, XB,atau YA, dan YB.

4. Teori Motivasi Model Porter dan Lawyer



Gambar 2.6
Teori Motivasi Model dari Lawyer

Pada gambar di atas ditunjukkan bahwa upaya (kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Jelas bahwa bila seseorang tahu dia memiliki perkiraan yang lebih baik mengenai upaya yang dibutuhkan dan mengetahui lebih baik probabilitas imbalannya. Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan, sebaiknya dilihat dari imbalan instrinsik (seperti rasa keberhasilan dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Setelah imbalan dianggap seimbang maka terjadilah kepuasan. Model motivasi

Porter dan Lawyer ini lebih kompleks dari teori motivasi lainnya, tetapi jelas memberikan gambaran yang lebih lengkap dari system motivasi.

5. Teori Z dariWilliam G. Ouchi

W'illam G. Ouchi (1982) meneliti rahasia kesuksesan yang dinikmati oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang melejit maju meninggalkan partnernya para pengusaha Amerika. Dikatakan oleh Ouchi bahwa issu yang popular bagi Amerika untuk dekade yang akan datang bukan persoalan teknologi, investasi atau inflasi. Akan tetapi issu pokok adalah bagaimana menghadapi suatu kenyataan keunggulan Jepang yang bekerja jauh lebih baik dari Amerika. Orang Amerika sudah cukup bekerja keras sebagaimana halnya orang Jepang yang. senang pada performance tinggi tetapi harus ingat kata Ouchi bahwa produktivitas tidak dihasilkan oleh kerja keras individu tersebut. Ouchi yakin bahwa produktivitas adalah masalah organisasi social, dengan kata lain merupakan masalah memimpin organisasi. Produktivitas merupaan masalah bekerja dengan koordinasi dengan perasaan menyatu antara lembaga dan individu sendiri untuk jangka panjang tidak terbatas.

Demikianlah Ouchi memberikan gambaran organisasi tipe Z, yang lebih lanjut dirinci sebagai berikut:

1) Mengharapkan pekerja akan bekerja untuk seumur hidup di perusahaan tersebut.
2) Bekerja dengan penuh rasa intim, seperti sebuah "clan" (paguyuban)

3) Tipe Z penuh dengan system informasi serba modern dan memiliki system pembukuan mahir tetapi system pengawasan yang tegas secara eksplisit tidak ada.

4) Keputusan di ambil secara kolektif.

Perusahaan-perusahaan barat cenderung berpendirian rasional adalah lebih baik dari tidak rasional, objektif adalah lebih rasional dari subyektik, kuantitatif adalah lebih dari kuantitatif. Dengan demikian analisa kuantitatif jauh lebih unggul dibandingkan dengan perkitaan uang didasarkan atas wisdom atau kebijaksanaan. Dalam tipe Z hal-hal di atas selalu ada dalam kesinambungan, semua keputusan diambil berdasarkan kenyataan dan juga sangat memperhatikan apakah keputusan itu sesuai atau tidak.

5) Perusahaan tipe Z tidak terlalu menekankan terhadap pentingnya laba.

Tapi kenyataan pada perusahaan tipe Z cepat maju dan lebih besar labanya. Tipe Z tidak menetapkan "laba" sebagai tujuan terakhir, tidak menetapkan laba sebagai ukuran tetapi laba adalah sebagai imbalan terhadap perusahaa yang telah melayani konsumen secara baik dan benar, yang telah memberi hidup yang layak para karyawan, dan cukup bertanggung jawab sebagai warga negara Jepang.

6) Sifat egalitarian adalah prinsip yang dianut oleh tipe Z

Egalitarian yang dimaksudkan ialah masing-masing orang dapat membuat kebijaksanaan dan bekerja otonom, tanpa pengawasan ketat, karena mereka dipercaya. Hal ini ada hubungannya dengan teori X dan teori Y dari Douglas Mc Gregor dan Teori Argyris. Pengawasan dapat menunjang dalam teori Y

hanya bila pengawas percaya pada pekerja, bahwa pekerja itu akan mengambil kebijaksanaan sendiri tidak terlepas dari tujuan umum perusahaan. Oleh sebab itu ada hubungan antara teori Y ini dengan prinsip egalitarian.

2.1.2.3 Pengukuran Motivasi Kerja

Motivasi tidak dapat dilihat dan diukur langsung secara kuantitatif, karena sifatnya *intangih/e.* Namun demikian ada indikasi-indikasi yang menjelaskan bahwa. seseorang itu memiliki motivasi tinggi. Untuk mengukur tingkat motivasi, indikator-indikator tcrsebut dikuantitatifkan menurut skala. Likert, Yang bahwa. suatu alat ukur harus valid dan reliable agar hasil pengukuran tidak keliru dan bias. Encyclopedia Britania (1970:921-922) menyuguhkan 3 macam metoda pengukuran motif yang biasanya digunakan oleh para ahli psikologi yaitu:

1) Bertanya kepada individu dengan seksama melalui pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya umum samapai yang sedetil-detilnya tetapi motif, minat dan nilai-nilai tertentu. yang dimiliki.
2) Pengukuran dengan jelas mengobservasi aspek-aspek tingkab laku individu seperti mimpi, asosiasi bebas dan kegiatan-kegiatan yang tampak.
3) Pengukuran melalui fantasi yang biasanya diwuiudkan dalam suatu cerita imajinatif yang dibuat individu.

Pengukuran motivasi yang dilakukan dalam penelitian ini berpedoman kepada teori motivasi David Mc Clelland yang terdiri atas 3 dimensi yakni:

1) *Need for Achievement*

   a Berorientasi pada tujuan

   b Berorientasi ke masa depan

c.Bertanggung jawab

d.Berani mengambil resiko

e Aspiratif

f Memanfaafkan waktu

g.Keorisinilan

2) *Need for Affiliation*

a Suka bekerjasama

b. Demokratif

c Tidak suka menyendiri

d- Suka bersahabat

3) *Need for Power*

a. Suka menolong

h Mampu meyakinkan orang

c. Mobilitas vertikal

d Suka memerintah

2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja (Syafaruddin alwi, 2001: 177). Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan

mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Noe et al. (2000: 277) mengatakan bahwa model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor interdependen sifatnya, yaitu (1). atribut individual, (2). strategi organisasi, (3). hambatan situasional, dan (4). tujuan yang ingin dicapai.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini akan terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid (wall et al., 1990: 696). Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Adanya kecenderungan strategi perusahaan mengalami perubahan yang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan organisasi, maka hal ini juga akan mendorong manajemen selalu melakukan analisis kembali terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi sehingga sangat mungkin deskripsi dan spesifikasi jabatan mengalami perubahan termasuk karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Kesemuanya ini menuntut adanya penilaian kinerja yang efektif, terbuka, dan objektif agar organisasi dapat mengoptimalkan implementasi strateginya baik bersifat administratif maupun profesional.

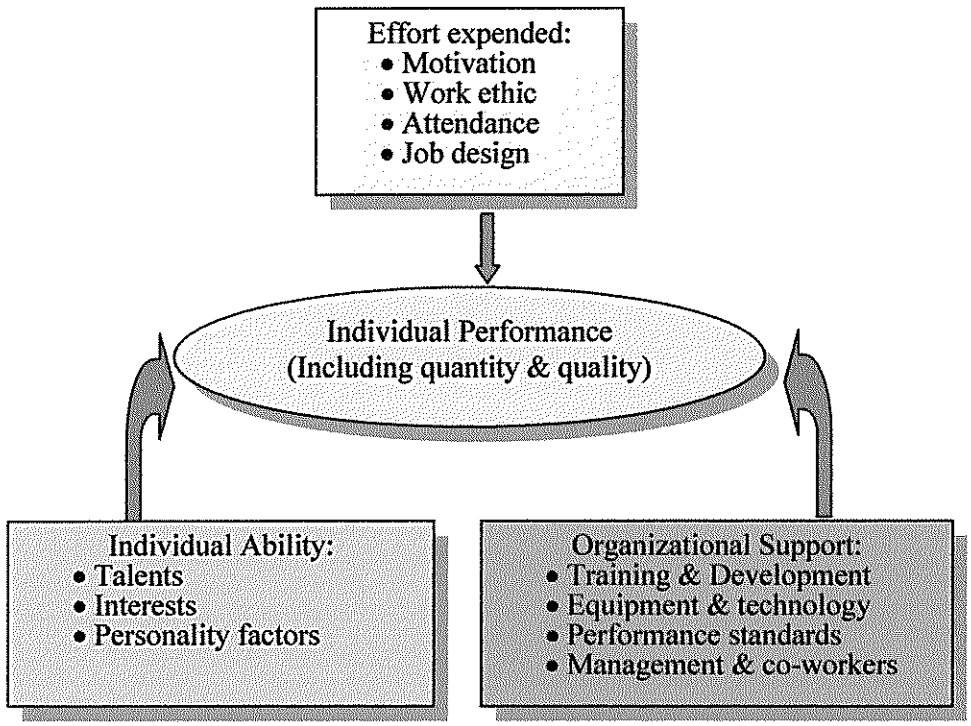
2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Benardin dan Russell (1998: 239) adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Menurut Wood et al. (2001: 114) kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Gibson, Ivancevich & Donelly, 1997: 118). Konsep kinerja merujuk kepada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Graounlud, 1992 seperti dikutif oleh Sangkala (2006: 57) mendefinisikan kinerja sebagai "penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah". Wall et al. (1990: 696), mendefinisikan kinerja sebagai prestasi yang dapat ditunjukkan oleh karyawan. Ia merupakan hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarakan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

Dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2004:85), "*In most organizations the performance of individual employees is a major determinant of organizational success*". Banyak faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja individu karyawan, yaitu "(1) *individual ability to do the work,*

(2) efforts level expended, and (3) organizational support", yang dapat disajikan dalam Gambar 2.7.



Gambar. 2.7
Components of Individual Performance

Sumber: Mathis, Robert L. and Jackson, John H., (2004:85)

. Berdasarkan gambar diatas, dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Dan banyak faktor/komponen yang membentuk kinerja individu antara lain: kemampuan, usaha yang dilakukan, serta dukungan. Kemampuan ditentukan oleh bakat, ketertarikan, dan kepribadian, sedangkan usaha yang dilakukan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan pekerjaan, dan yang termasuk dukungan meliputi pelatihan dan

pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja dan manajemen dan rekan kerja. Apabila keseluruhan faktor di atas diperhatikan oleh perusahaan, maka kemungkinan penciptaan kinerja individu karyawan dapat dioptimalkan.

2.1.3.2 Kriteria Pengukuran Kinerja

Dalam mengukur kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting. Kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Menurut Benardin & Russell (1998 : 383) ada 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

2. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
3. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
4. *Timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

5. *Cost – effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
6. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
7. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (2001: 154) ada 7 (tujuh) dimensi penilaian kinerja, yaitu :

1. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
3. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
5. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
6. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

7. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

2.1.3.3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong (1998 : 32) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process, output, dan outcome.

Input : *The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).*

Hal ini menyangkut atribusi individual.

Process : *How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.*

Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

Output : *The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks.*

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

Outcomes : *The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, department, unit or finction and ultimately, the organization.*

Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, department, unit atau organisasi.

Dari uraian di atas kelihatan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja adalah : input, process, output dan outcome. Dimana keempat faktor ini saling berkaitan satu sama lain.

Bambang Swasto (1997 : 10) mengatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja terdiri dari komponen kualitas, kuantitas dan efektivitas, dimana ketiga komponen itu tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.

Kualitas identik dengan mutu, yang secara umum, mutu adalah karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen dan diperoleh melalui pengukuran proses perbaikan secara berkelanjutan. Edwards Deming dalam Bambang Swasto (1997 : 56), mengatakan bahwa kualitas adalah *predictable degree off uniformity and dependability at a low cost suited to market,* dimana kualitas dapat dilihat dari konteks, persepsi konsumen dan kebutuhan serta kemauan konsumen. Fredrick Taylor dalam Moekijat (1999 : 92) mengatakan dalam pelaksanaan pekerjaan, hasil kerja perseorangan dapat dengan mudah diukur/ditetapkan dengan menghitung jumlah keseluruhan pekerjaan yang diselesaikan, misalnya jumlah huruf yang diketik tiap menit untuk seorang pengetik. Disamping itu Michael J. Jucius dalam Moekijat (2002 : 95) menyebutkan istilah kontribusi karyawan, yaitu sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan, seperti jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, tanggung jawab yang dipikul, dan tujuan-tujuan khusus yang dicapai.

2.1.3.4 Teori Kinerja

Ada beberapa teori yang menjelaskan pembentukan kinerja individu karyawan di antaranya adalah:

(1) Teori Kinerja dan Pengembangan (*A Theory of Performance and Development*)

Teori kinerja ini dikembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974, dalam Corno et al., 2002: 43) yang mengungkapkan bahwa (1) prestasi kumulatif (*cumulative achievement*) seseorang di masa yang akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja (*level performance while at work*) dan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan (*time spent at work*); (2) tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari sifat tugas-tugas (*nature of the task*) sekarang serta beberapa kemampuan (*abilities*) pribadi, sedangkan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan dipengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk tugas dan aktivitas yang lain (*strength of motivation for the task and other activities*) yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan, dan konsepsi pribadi serta insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan; dan (3) kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh heriditas dan lingkungan formatif (pertumbuhan dan perkembangan) pada masa lalu.

Blumberg and Pringle (1982: 565) dalam teori dimensi kinerjanya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).

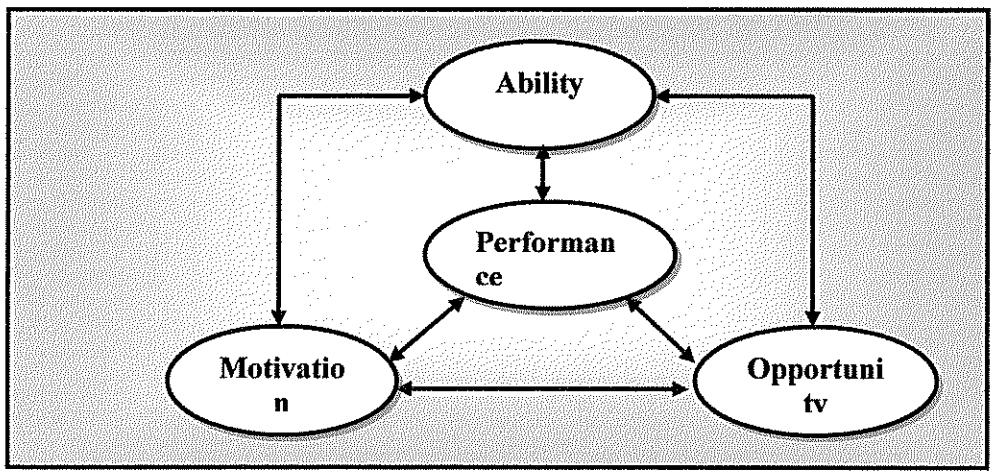
Sehingga secara matematis dapat dirumuskan bahwa kinerja karyawan (P) = f (A x M x O). Dimana:

A = *ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

O = *opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Ketiga fungsi dimensi dari *ability*, *opportunity*, dan *motivation* yang membentuk *performance* seorang pekerja dapat digambar dalam sebuah model seperti yang nampak pada Gambar 2.8 di bawah ini.



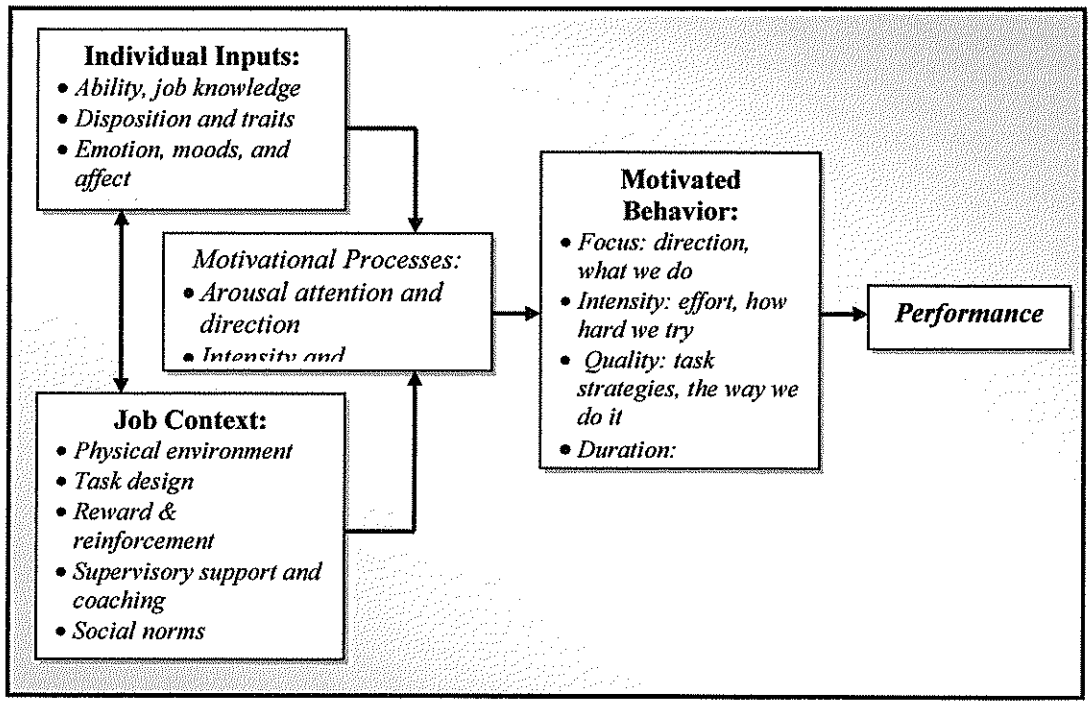
Gambar 2.8 ***Performance Dimension Theory***

Sumber: Blumberg and Pringle (1982: 565); Waldman and Spangler (1989: 57)

Selanjutnya Carrell et al. (1995: 505) dalam model motivasi dan kinerjanya menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah diselesaikan tersebut dievaluasi oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila imbalan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dianggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya.

Mitchell (1997: 63) dalam *A Job Performance Model of Motivation* menjelaskan bahwa input individu (yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak dan sifat, emosi, keadaan jiwa, keyakinan, dan nilai yang dibawa karyawan ke tempat kerja) dan konteks kerja (yang mencakup lingkungan fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyelia memberikan dukungan dan melatih, dan budaya organisasi) merupakan dua kategori faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Kedua kategori faktor kunci ini akan mempengaruhi proses motivasi. Perlaku-perilaku yang termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan kerja individu, motivasi, dan kombinasi faktor isi kerja yang memungkinkan dan membatasannya. Perilaku yang termotivasi (yang meliputi fokus, intensitas, kualitas, dan durasi/daya tahan) akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Mitchell (1997: 63) juga menggambarkan *A Job Performance Model of Motivation* seperti yang nampak pada Gambar 2.9 di bawah ini.



Gambar 2.9 ***A Job Performance Model of Motivation***

Sumber: Mitchell (1997: 63)

Selanjutnya pada tabel 2.1 di bawah ini dikemukakan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang penulis lakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
Bolon, Douglas S (1997)	*Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employee : A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment*	- Komitmen organisasi - Kinerja	- Kepuasan kerja	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Meyer et. al. (1998)	*Examination of the combined Effects of Work values and early work experiences on organizational commitment.*	- Komitmen organisasi-onal - Kinerja		Terdapat hubungan yang nyata antara komitmen organisasional dan kinerja. Dan komitmen organisasional dapat mengakibatkan hasil yang tinggi dan dapat mengurangi kegagalan organisasi.
Dyah Kusumastuti (2001)	Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Karyawan Sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi : Studi Tentang Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kinerja Karyawan yang Berorientasi Pada Mutu dengan Moderator Iklim Organisasi dan Dukungan Sumber Daya di Institut Teknologi Bandung (ITB)	- Kompetensi Individu - Kinerja	- Dukungan Organisasi - Dukungan Sumber daya	Kompetensi Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ITB dengan sumbangan pengaruh sebesar 0,728. Faktor pendukung yang memberikan pengaruh terhadap transformasi kompetensi individu terhadap

				kinerja adalah dukungan sumber daya.
Burr, Renu and Antonia Girardi (2002)	*Intellectual Capital : More Than the Interaction of Competence x Commitment*	- Kompetensi - Komitmen	- Modal Intelektual - Pengendalian Pekerjaan	Ada hubungan korelatif yang moderat dan signifikan antara kompetensi dan komitmen. Dan perlu melibatkan pengendalian pekerjaan, karena karyawan yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi tidak akan mampu menciptakan kinerja yang optimal jika tidak didukung dengan pengendalian pekerjaan yang memadai.
Watie Rachmawati (2005)	Pengaruh Pelaksanaan Strategi Pengadaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kompetensi dan Komitmen serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja	- Kompetensi - Komitmen	- Kepuasan Kerja - Strategi Pengadaan dan Pengembangan SDM	Kompetensi dan komitmen organisasi dipengaruhi secara nyata dan positif oleh pelaksanaan strategi pengadaan dan pengembangan SDM.
Jessaja Ellsa Sengkey, 2003	Analsis Motivasi, dan Prestasi kerja	- Mo - Motivasi	- Prestasi Kerja	Semua faktor yang dianalisis dalam penelitian ini mempengaruhi secara signifikan atas prestasi kerja karyawan.
Tella, Adeyinka ;	*Work motivation, job satisfaction, and*	- Motivasi Kerja	- Kepuasan - Komitmen	*The result reveals a positive*

Ayeni, C.O. ; Popoola, S.O. 2007	*organisational commitment*		Organisasi	*correlation between work motivation and job satisfaction, Motivation also correlated with organizational commitment, but the correlation was negative, no significant difference was observed in the work motivation of the professional and non-professional library personnel. The result that no difference exists in the job satisfaction of the library personnel in academic and research libraries. The results reveal that years of experience have no relationship with organizational commitment.*

2.2. Kerangka Pemikiran

Fenomena masih rendahnya kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia merupakan refleksi dari : (1). kurang adanya kesadaran dari karyawan terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga jumlah hasil kerja yang dilakukan karyawan belum mencapai target dan kurang mengimbangi kebutuhan masyarakat; (2). sistem, prosedur, otonomi kerja atau pengendalian pekerjaan, dan metode kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan atau semestinya; (3). pengetahuan

mengenai pekerjaan dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya masih relatif sempit, kurang mampu menciptakan gagasan baru dan memecahkan persoalan-persoalan kerja yang muncul, dan kurang semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru; (4). kompetensi karyawan yang tidak memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, akibatnya kinerja tidak memenuhi standar seperti yang ditetapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan seperti dipahami dalam konsep perubahan perilaku, Robbins (2001:107) mengemukakan empat variabel kritis sebagai human output yang akan menentukan tingkat kinerja organisasi/individu, yaitu motivasi, komitmen, kompetensi, produktivitas, kemangkiran, dan kepuasan kerja. Pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa unsur manusia dalam kerangka pemikiran pendekatan modern dipandang sebagai faktor penentu dalam proses peningkatan efektivitas organisasi. Sedangkan Cascio (2003:117) menyebut abilitas dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman latihan, dan minat, yang seluruhnya terangkum dalam teori kompetensi. Sedangkan dari perspektif individu karyawan dan keorganisasian, kinerja karyawan itu dipengaruhi antara lain oleh motif berprestasi, kompetensi dan komitmen.

Karyawan harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan bagi penyampaian informasinya kepada konsumen (nasabah). Dengan tenaga karyawan yang berkompeten dan berkualitas akan memudahkan penyampaian informasi

yang ingin disampaikan sehingga apa yang disampaikan kepada nasabah dapat diterima dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan nasabah. Sebab kinerja karyawan akan berdampak langsung pada sikap, perilaku, dan persepsi karyawan, yang selanjutnya tercermin dalam kemampuannya memperoleh premi yang optimal bagi perusahaan asuransi.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dan kompetensi yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal jika karyawan tidak diberikan kebebasan, keleluasaan, dan kemandirian dalam mengendalikan pekerjaannya baik yang mencakup keputusan inti berkenaan dengan pekerjaan, kerangka waktu, maupun isi yang berhubungan dengan substansi keputusan. Willy Susilo (2001: 6) juga mendefinisikan bahwa kompetensi individu adalah kapasitas dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan yang relevan dengan standar pekerjaan yang akan dilakukan sehingga mampu melaksanakan pekerjaan yang telah dirancang bagi dirinya baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Spencer & Spencer (1993: 34) mengklasifikasikan dimensi kompetensi individual menjadi tiga, yaitu :

(a). kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer & Spencer, 1993: 34). Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi, yaitu (1).

berprestasi, (2). kepastian kerja, (3). inisiatif, (4). penguasaan informasi, (5). berpikir analitik, (6). berpikir konseptual, (7). keahlian praktikal, (8). kemampuan linguistik, dan (9). kemampuan naratif (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245)

(b). kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan emosional (Spencer & Spencer, 1993: 35). Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan, yaitu (a). saling pengertian, (b). kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, (c). pengendalian diri, (d). percaya diri, (e). kemampuan beradaptasi, dan (f). komitmen pada organisasi.

(c). kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konstektual (Spencer & Spencer, 1993: 36). Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin, yaitu (a). pengaruh dan dampak, (b). kesadaran berorganisasi, (c). membangun hubungan kerja, (d). mengembangkan orang lain, (e). mengarahkan bawahan,

(f). kerja tim, (g). Kepemimpinan kelompok (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 247).

Kinerja (*performance*) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Benardin dan Russell, 1998: 239). Menurut Faustino cardoso Gomes, (2000: 137) dilihat dari titik acuan penilaian, ada tiga tipe penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu (1). *result-based performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya; (2). *behavior-based performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapainya sasaran (*goals*) dan bukan hasil akhirnya (*end result*). Dalam praktek kebanyakan karyawan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran yang obyektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif; dan (3). *judgment-performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau yang mengevaluasi kinerja berdasarkan pada deskripsi perilaku yang spesifik seperti : *quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyality, dependability, personal qualities* dan yang sejenisnya. Dalam penelitian ini pengukuran atau penilaian terhadap kinerja karyawan akan mengacu pada pendekatan *result-based performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya.

Benardin & Russell dalam Faustino Cardoso Gomes (2001: 135) mengatakan tentang kinerja sebagai ".. *the record of outcome produced on a*

specified job function or activity during a specified time period" atau catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.

Mengacu pada definisi yang dikemukakan Benardin & Russell, dengan memilih ukuran dari kinerja berupa hasil, maka indikator dari kinerja ini adalah :

1. Kualitas hasil kerja (tingkat kesalahan dan ketelitian kerja, tingkat kerapihan hasil kerja, tingkat kebersihan hasil kerja).
2. Kuantitas hasil kerja (jumlah hasil kerja memenuhi standar minimal).
3. Waktu yang tepat (waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan).

Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat karena karyawan yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Secara psikologis hal ini akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukan, yang pada akhirnya semua ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan Spencer & Spencer (1993: 78), Budi W. Soetjipto (2002: 44), Surya Darma (2002: 109),

Martin (2002: 151), Dyah Kusumastuti (2001) dan Harris (2000: 19) yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.1. Keterkaitan Antara Kompetensi dengan Motivasi

Didalam suatu organisasi, kontribusi karyawan memiliki tingkat pengaruh yang tinggi dan sangat mewarnai pembentukan strategi operasional dan sistem penyampaian pelayanan suatu perusahaan; dan dua faktor utama dalam aspek sumber daya manusia yang ditengarai berdampak langsung dan sangat besar terhadap strategi operasional dan sistem penyampaian pelayanan tersebut adalah motivasi kerja dan kompetensi karyawan.

Dalam konsep pelayanan jasa, kontribusi karyawan memiliki tingkat pengaruh yang tinggi dan sangat mewarnai pembentukan strategi operasional dan sistem penyampaian pelayanan (*operational strategy and service delivery system*) suatu perusahaan; dan dua faktor utama dalam aspek sumber daya manusia yang ditengarai berdampak langsung dan sangat besar terhadap strategi operasional dan sistem penyampaian pelayanan tersebut adalah motivasi dan kompetensi. Penguatan terhadap pendapat tersebut di atas disampaikan oleh Lau, yang melakukan pengamatan secara mendalam pada bidang pelayanan jasa dan dalam simpulan akhir penelitiannya mengungkapkan, bahwa efisiensi kerja yang tinggi dan akurasi tingkat pelayanan kepada pelanggan, khususnya dalam bidang pelayanan jasa hanya dapat dihasilkan oleh sumber daya manusia yang tahu dengan baik tugas yang menjadi tanggung jawabnya (memiliki kompetensi), serta memiliki kepekaan terhadap apa yang diinginkan oleh pelanggan darinya

(memiliki motivasi); kedua faktor tersebut yang mampu menjamin terpuasinya kebutuhan pelanggan (Lau, 2000 :426).

Newstrom and Davis (2002: 15) dalam teorinya mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan ini dibentuk oleh interaksi antra pengetahuan (*knowledge*) dengan keahlian (*skill*), sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antara sikap (*attitude*) dengan stuasi (*situation*). Interaksi antara ability dan motivasi ditenggarai menentukan kinerja potensial manusia dengan sumberdaya (*resource*) dan kesempatan (*opportunity*) akan menentukan hasil-hasil organisasi (*organizational results*).

Ambar Teguh (2003:187) Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada faktor motivasi dari pegawai dan kemampuan dari pegawai dalam bekerja. Persamaan dari hal tersebut adalah P = f(m x a); dimana P=kinerja, m = motivasi, a= ability (kemampuan)

Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya. Motivasi yang tinggi juga harus didukung dengan kemampuan yang cukup. Jika motivasi tinggi dengan kemampuan rendah, maka perlu dilakukan peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan. Jika motivasi rendah dengan kemampuan tinggi maka diselesaikan dengan pemberian insentif atau penghargaan agar meningkatkan motivasi.

Peccei dan Rosenthal pada tahun 1998, melalui penelitian yang sangat mendalam pada industri jasa, diperoleh suatu kesimpulan bahwa terdapat

hubungan kausalitas yang kuat antara motivasi untuk memberikan pelayanan pelanggan dengan variabel pengetahuan dan kompetensi karyawan (dalam Worsfold, 1999: 345). Paduan yang serasi antara motivasi dan kompetensi tersebut akan secara langsung berpengaruh terhadap pembentukan "*Performance*" perusahaan, sebagai suatu asset yang tak ternilai dan sangat signifikan dalam kontribusinya terhadap pencapaian pendapatan perusahaan dan kinerja karyawan itu sendiri (Ulrich, 1998: 29).

2.2.2. Keterkaitan Antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efesien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya, semua hal ini akan meningkatkan

kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun karakteristik personal. Hal ini didukung pernyataan teoritik dari Spencer & Spencer (1993: 78) bahwa kompetensi intelektual, emosional, dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu. Sedangkan pernyataan empirik yang mendukung dinyatakan oleh Dyah Kusumastuti (2001: 228) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan sumbangan pengaruh sebesar 0,728.

2.2.3. Keterkaitan Antara Motivasi dengan Kinerja

Chung & Megginson (dalam Cardoso 2003:177) menyatakan bahwa *motivation is definied as goal-directed behaviour. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal.... it is closely related to employee satisfaction and job performance.* Yaitu motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pegawai dan performansi pekerjaan). Menurut Herbert G. Hick (1972) hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ditunjukkan oleh persamaan sebagai berikut :

$P = f(M) + f(D) + \ldots . f(N)$

Kinerja merupakan sebuah fungsi dari motivasi ditambah disiplin di tambah faktor-faktor lain yang mungkin terdapat dalam situasi khusus. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan aspek tertentu bagi seseorang untuk melakukan aktivitas kerja. Produktivitas itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor individu dan situasi (M. As'ad, 1987).

Produktivitas pegawai menjadi pusat perhatian dalam upayanya meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Ambar Teguh (2003:187) Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada faktor motivasi dari pegawasi dan kemampuan dari pegawai dalam bekerja. Dengan demikian motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya.

Telah sama - sama diketahui bahwa para karyawan memiliki dan memiliki latar belakang yang berbeda - beda sehingga motivasi masing-masing berbeda pula. Lebih lanjut motif mereka dalam melaksanakan pekerjaannya pun secara hakiki juga berbeda. Karyawan mempunyai harapan - harapan terhadap perusahaan, bagi instansi organisasi adalah merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pengembangan perusahaan di perusahaan, instansi, lembaga, organisasi, dengan kinerja yang tinggi. Tampaklah betapa penting peranan motivasi para karyawan dalam mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang tinggi.

2.2.4. Keterkaitan antara Variabel Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi akan dapat menggunakan utilisasi SDM yang dimiliki secara optimal dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kontribusi individu dan pencapaian visi, misi, serta tujuan

organisasi. Peningkatan kualitas kontribusi dan pencapaian visi, misi, serta tujuan organisasi yang dilakukan oleh karyawan akan mendorong organisasi untuk memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan baik yang terkait dengan faktor finansial maupun non-finansial. Kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan dan kebutuhan dari karyawan dalam bekerja akan memotivasi karyawan untuk melakukan usaha kerja yang keras lagi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang sangat mendalam pada industri jasa yang dilakukan oleh Peccei dan Rosenthal pada tahun 1998, diperoleh suatu simpulan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang kuat antara motivasi karyawan pada organisasi dalam kegiatan pelayanan pelanggan dengan variabel kapasitas, pengetahuan dan kompetensi karyawan dan memberikan pengaruh pada kinerja (Worsfold, 1999: 345).

Blumberg and Pringle (1982: 565) dalam teori dimensi kinerjanya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga secara matematis dapat dirumuskan bahwa kinerja karyawan (P) = f (A x M x O). Dimana:

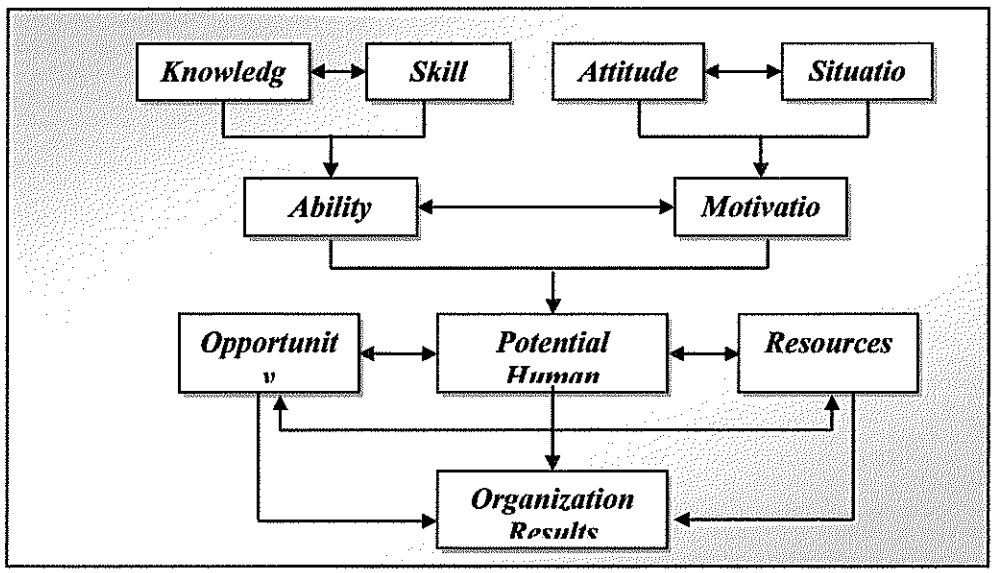
A = *ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

O = *opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Carrell et al. (1995: 505) dalam model motivasi dan kinerjanya menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah diselesaikan tersebut dievaluasi oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila imbalan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dianggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya.

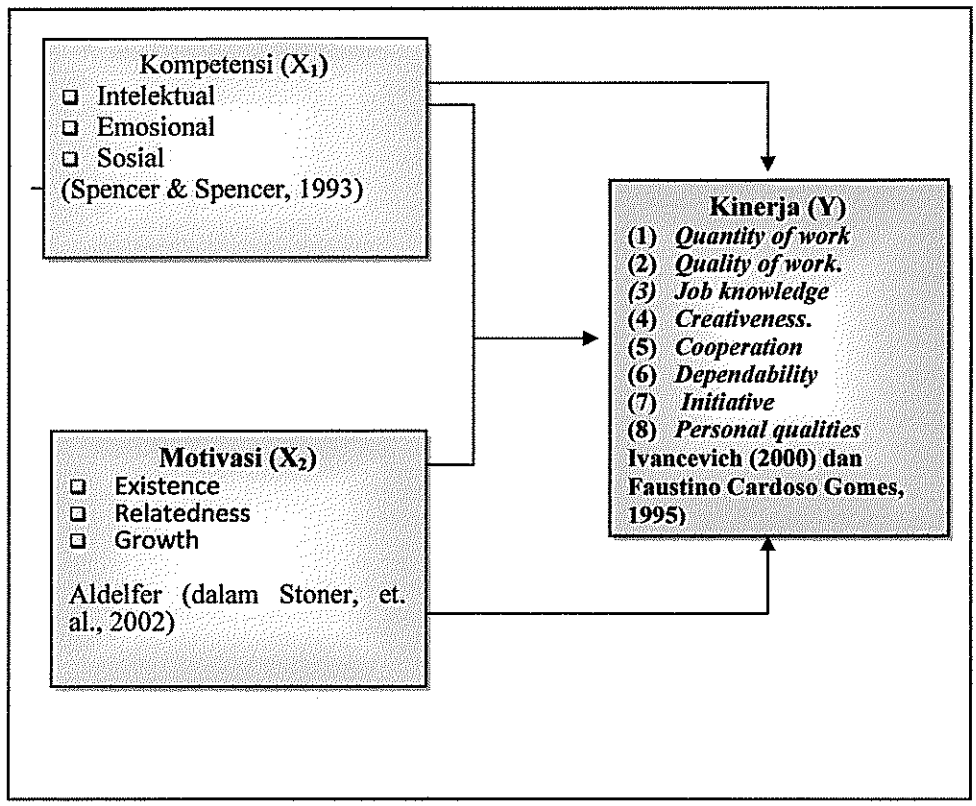
Newstrom and Davis (2002: 15) dalam teorinya mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan ini dibentuk oleh interaksi antra pengetahuan (*knowledge*) dengan keahlian (*skill*), sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antara sikap (*attitude*) dengan stuasi (*situation*). Interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumberdaya (*resource*) dan kesempatan (*opportunity*) akan menentukan hasil-hasil organisasi (*organizational results*). Keterkaitan di antara unsur-unsur yang membentuk kinerja potensial manusia dengan sumberdaya dan kesempatan dalam membentuk hasil-hasil organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.10 di bawah ini.



Gambar 2.10 ***A Person's Potential Performance Theory***
Sumber: Davis and Newstrom (2002: 15)

2.2.5. Model Penelitian (Paradigma)

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas maka dirumuskan paradigma mengenai pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kinerja karyawan, seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.11
Paradigma Penelitian Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.3. Hipotesis

1. Kompetensi memiliki hubungan dengan motivasi kerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia
2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia
4. Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja PT. Allianz Life Indonesia

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT. Allianz Life Indonesia yang tersebar di Wilayah Jawa Barat, yaitu Kotamadya Bandung terdapat 5 cabang, Gedung Wisma Cimb Niaga, Wisma Bumi Putra, Surapati Grand Sucore. Leuwisari, PVJ dan masing-masing 1 cabang untuk kota Cianjur, Cirebon, Indramayu, Purwakarta, Sumedang, dan Tasikmalaya. Dengan demikian, unit analisis adalah 11 cabang Allianz Life Indonesia. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Allianz Life Indonesia. Mengingat dalam analisis penelitian ini ada kinerja karyawan, maka untuk memperoleh keakuratan data diperoleh dari pimpinan langsung karyawan sebagai unit observasi.

Sasaran pengamatan difokuskan pada kompetensi, Motivasi kerja dan kinerja karyawan. Populasi yang dijadikan unit pengamatan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat, seluruhnya berjumlah 465 orang.

3.2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu ekonomi, secara khusus menggunakan pendekatan manajemen dan lebih khusus lagi menggunakan manajemen sumber daya manusia, berkaitan dengan kompetensi, motivasi organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan melalui penelitian survei, merupakan metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, berupa wawancara dan penyebaran kuesioner yang diambil dari suatu sampel dalam populasi. Mengingat tujuan penelitian ini adalah mengukur dampak dari variabel independen (kompetensi dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

3.2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh (a). deskripsi mengenai kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan; dan (b). eksplanasi yang teruji mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam pelaksanaan penelitian ini akan digunakan jenis atau bentuk penelitian verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan (pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia) dan metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Bentuk penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai perhitungan-perhitungan statistik (Moh. Nazir, 1998: 63) Metode survei yaitu pengumpulan data yang dilakukan terhadap obyek dilapangan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Masri Singarimbun, 1998: 63)

Karena menggunakan metode survei, maka untuk menjawab tujuan penelitian (1) yaitu mengetahui kompetensi karyawan, (2) mengetahui motivasi kerja, (3) mengetahui kinerja karyawan, maka digunakan deskriptif survai.

Selanjutnya untuk menjawab tujuan penelitian (4) mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka digunakan eksplanatori survei.

3.2.2. Operasionalisasi variabel

Pada penelitian ini konsep-konsep variabel yang diteliti ada tiga yaitu : kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kompetensi dan motivasi kerja merupakan *independent variable* sedangkan kinerja karyawan merupakan *dependent variable.*

Variabel-variabel penelitian ini akan diukur oleh instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang bersifat tertutup yang memenuhi persyaratan-persyaratan *skala likert.* Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

Agar dapat memperlancar dalam pengumpulan data dan pengukurannya maka masing-masing variabel dan sub-variabel dalam penelitian ini akan didefinisikan secara rinci untuk kemudian dijabarkan ke dalam masing-masing dimensi dan indikator serta skala pengukurannya

Untuk lebih jelasnya, operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1
Operasional Variabel Penelitian

VARIABEL [1]	KONSEP VARIABEL [2]	SUB VARIABEL [3]	INDIKATOR [4]	UKURAN [5]	SKALA [6]	NOMOR KUESIONER [7]
KOMPETENSI (X1)	Kemampuan yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja. (Spencer & Spencer, 1993: 9)	• **Kompetensi Intelektual** Karakter sikap dan perilaku intelektual individu baik berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. (Spencer & Spencer, 1993 : 34)	• Semangat karyawan	• Tingkat semangat karyawan untuk berprestasi berdasarkan tujuan dan cara yang menantang	Ordinal	$X_{1.1}$-1
			• Penetapan rencana karyawan	• Tingkat kemampuan karyawan dalam menetapkan rencana yang sistematik berdasarkan data yang akurat	Ordinal	$X_{1.1}$-2
			• Pengetahuan karyawan	• Tingkat pengetahuan karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam mengevaluasi dan menyeleksi dengan metode yang baru	Ordinal	$X_{1.1}$-3
			• Kepedulian karyawan	• Tingkat kepedulian karyawan dalam menerima keputusan dan tindakan atasan berdasarkan informasi yang handal dan akurat	Ordinal	$X_{1.1}$-4
			• Pemahaman situasi karyawan	• Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami situasi dengan menguraikan permasalahan secara logis	Ordinal	$X_{1.1}$-5
			• Pemahaman permasalahan karyawan	• Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami berbagai permasalahan yang kompleks secara prosedural	Ordinal	$X_{1.1}$-6
			• Penyampaian gagasan karyawan	• Tingkat kemampuan karyawan untuk menyampaikan gagasan secara lisan dalam suatu diskusi	Ordinal	$X_{1.1}$-7

		• **Kompetensi Emosional** Karakter sikap dan perilaku untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan emosional. (Spencer & Spencer, 1993 : 35)	• Pemahaman karyawan terhadap keterbatasan orang lain	• Tingkat kemampuan karyawan untuk memahami, mendengarkan, menanggapi kelebihan dan keterbatasan pemikiran orang lain.	Ordinal	$X_{1.2}$-8
			• Pelayanan internal dan eksternal karyawan	• Tingkat keperdulian karyawan untuk melayani pengguna pelayanan internal dan eksternal	Ordinal	$X_{1.2}$-9
			• Pengendalian emosi karyawan	• Tingkat kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan	Ordinal	$X_{1.2}$-10
			• Keyakinan karyawan pada keahlian dan kemampuan-nya	• Tingkat keyakinan karyawan dalam menunjukkan keahlian, dan kemampuan dengan pertimbangan yang positif	Ordinal	$X_{1.2}$-11
			• Kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif	• Tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif pada berbagai situasi	Ordinal	$X_{1.2}$-12
			• Kemampuan karyawan dalam memahami tanggung jawab pekerjaan	Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaan dengan tujuan organisasi	Ordinal	$X_{1.2}$-13

		•**Kompetensi Sosial** karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi masalah di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial. (Spencer & Spencer, 1993 : 35)	• Kemampuan karyawan dalam meyakinkan orang lain	• Tingkat kemampuan karyawan dalam meyakinkan orang lain agar efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, ide-ide dan pemikiran	Ordinal	$X_{1.3}$-14
			• Kemampuan karyawan dalam memahami posisi organisasi	• Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami posisi komprehensif baik internal maupun eksternal organisasi	Ordinal	$X_{1.3}$-15
			• Kemampuan karyawan dalam membangun jaringan kerja sama	• Tingkat kemampuan karyawan dalam membangun jaringan kerja sama agar tetap akrab dan hangat	Ordinal	$X_{1.3}$-16
			• Kemampuan karyawan dalam memberikan umpan balik	• Tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan umpan balik yang bersifat spesifik kepada rekan dan bawahan	Ordinal	$X_{1.3}$-17
			• Kemampuan karyawan dalam mempengaruhi rekan kerja	• Tingkat kemampuan karyawan dalam mempengaruhi dan mengarahkan rekan/bawahan dengan strategi dan hubungan interpersonal.	Ordinal	$X_{1.3}$-18
			• Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain	• Tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja sama secara koperatif dalam suatu tim	Ordinal	$X_{1.3}$-19
			• Kemampuan karyawan untuk menjadi pemimpin	• Tingkat kemampuan karyawan untuk berperan sebagai pemimpin tim	Ordinal	$X_{1.3}$-20

MOTIVASI	Perilaku individu. Motivasi pegawai yang dipengaruhi oleh kebutuhan existence, relatedness yaitu berhubungan dengan pihak lain dan kebutuhan akan pertumbuhan (Alderfer, 2003)	• **Existence**	• Terpenuhinya kesesuaian gaji yang diterima	• Tingkat kesesuaian Gaji yang pantas	Ordinal	$X_{2.1}$-1
			• Terpenuhinya kebutuhan sebagai manusia	• Tingkat Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan	Ordinal	$X_{2.1}$-2
			• Jaminan kesehatan	• Tingkat pemberian Jaminan kesehatan	Ordinal	$X_{2.1}$-3
			• Fasilitas kesehatan	• Tingkat ketersediaan fasilitas kesehatan	Ordinal	$X_{2.1}$-4
			• Keadilan pemberian tunjangan	• Tingkat keadilan Pemberian tunjangan	Ordinal	$X_{2.1}$-5
			• Kecukupan pemberian insentif/benefit	• Tingkat kecukupan pemberian insenti/benefit	Ordinal	$X_{2.1}$-6
			• Jaminan hari tua	• Tingkat Jaminan hari tua	Ordinal	$X_{2.1}$-7
			• Jaminan karir	• Tingkat Jaminan karir	Ordinal	$X_{2.1}$-8
		• **Relatedness**	• Kemudahan untuk melakukan hubungan dengan masyarakat	• Tingkat kemudahan untuk melakukan hubungan dengan masyarakat	Ordinal	$X_{2.2}$-9
			• Kesulitan berhubungan karena kekurangpahaman	• Tingkat kesulitan untuk memperoleh nasabah karena kurang pemahaman	Ordinal	$X_{2.2}$-10
			• Ketidakmampuan komunikasi	• Tingkat ketidakmampuan komunikasi dengan nasabah	Ordinal	$X_{2.2}$-11
			• Dukungan Masyarakat atas fungsi asuransi	• Tingkat dukungan masyarakat atas fungsi asuransi	Ordinal	$X_{2.2}$-12
			• Dukungan pemerintah	• Tingkat dukungan pemerintah fungsi asuransi	Ordinal	$X_{2.2}$-13
			• Kebijakan pemerintah	• Tingkatkebijakan pemerintah atasd asuransi	Ordinal	$X_{2.2}$-14

			• Dukungan Masyarakat	• Tingkat dukungan masyarakat akan program asuransi	Ordinal	$X_{2.3}$-15
		• **Growth**	• Kesempatan karir yang terbuka untuk semua karyawan	• Tingkat Kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk berkarir	Ordinal	$X_{2.3}$-16
			• Jaminan karir	• Tingkat jaminan karir	Ordinal	$X_{2.3}$-17
			• Komitmen pimpinan dalam informasi	• Tingkat komitmen pimpinan dalam memberikan informasi	Ordinal	$X_{2.3}$-18
			• Transparasi Penilaian kinerja	• Tingkat transparasi penilaian kinerja	Ordinal	$X_{2.3}$-19
			• Keyakinan penilaian kinerja	• Tingkat keyakinan penilaian kinerja	Ordinal	$X_{2.3}$-20
KINERJA KARYAWAN (Y)	Catatatan outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu. (Benardin & Russell dalam Faustino Cardoso Gomes, 2003 : 142)	• ***Quantity of work***	• Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan waktu	• Tingkat kesesuaian jumlah pekerjaan yang diselesaikan waktu ditetapkan perusahaan	Ordinal	Y_1-1
			• Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan standar jumlah	• Tingkat kesesuaian jumlah pekerjaan yang diselesaikan standar jumlah ditetapkan perusahaan	Ordinal	Y_1-2
		• ***Quatity of work***	• Kesesuaian standar mutu perusahaan	• Tingkat Kesesuaian dengan standar jumlah	Ordinal	Y_2-3
			• Kesesuaian standar mutu pimpinan	• Tingkat Kesesuaian dengan standar pimpinan	Ordinal	Y_2-4
		• ***Job knowledge.***	• Kesesuaian dengan pengetahuan dan kemampuan	• Tingkat kesesuaian pengetahuan dan kemampuan	Ordinal	Y_3-5

			• Kesesuaian dengan keahlian	• Tingkat kesesuaian dengan keahlian	Ordinal	Y_3-6
		• ***Creativeness***	• Penciptaan ide	• Tingkat penyelesaian pekerjaan dengan ide-ide	Ordinal	Y_4-7
			• Keseringan penyelesaian pekerjaan	• Tingkat keseringan penyelesaian pekerjaan	Ordinal	Y_4-8
		• ***Cooperation***	• Kesediaan bekerjasama	• Tingkat kesediaan untuk bekerjasama	Ordinal	Y_5-9
			• Kesediaan berpartisipasi	• Tingkat kesediaan berpoartisipasi	Ordinal	Y_5-10
		• ***Dependab-ility***	• Dependentibil ity	• Tingkat dependentibility dalam bekerja	Ordinal	Y_6-11
		• ***Initiative***	• Inisiatif	• Tingkat inisiatif dalam bekerja	Ordinal	Y_7-12
		• ***Personal qualities***	• Integritas	• Tingkat integritas dalam bekerja	Ordinal	Y_8-13
			• Keyakinan	• Tingkat keyakinan positif di dalam bekerja	Ordinal	Y_8-14

3.2.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden secara langsung yang dikumpulkan melalui survei lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data tertentu yang dibuat secara khusus untuk itu. (Uma Sekaran, 2000:221); Kuncoro (2003:127); Zikmund (2000:124). Dalam penelitian ini data primer meliputi informasi mengenai kompetensi dan motivasi kerja diperoleh dari karyawan. Sedangkan informasi mengenai kinerja karyawan,, diperoleh dari pimpinan (atasan langsung). Selanjutnya data penunjang yang digunakan untuk mendukung penelitian merupakan data sekunder, yang dalam penelitian ini

meliputi informasi mengenai karakteristik perusahaan, yang meliputi jumlah karyawan, data tentang hasil evaluasi karyawan, dan lain-lain.

3.2.4 Teknik Penentuan Sampel

Seperti diketahui unit pengamatan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Allianz Life Indonesia, sedangkan unit analisisnya adalah kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistika yang akan digunakan. Pengolahan data penelitian ini akan dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model, SEM*). Untuk model SEM, ukuran sampel yang diperlukan minimal 100-150 responden (Valicer dan Harlow dalam Schumacker, 1996:20).

Untuk memperoleh sampel yang representative, ada beberapa langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini. **Pertama,** menginventarisasi jumlah kantor wilayah PT. Allianz Life Indonesia. **Kedua,** menentukan ukuran sampel dari besarnya populasi yang berupa jumlah karyawan dan jumlah pimpinan. Ketiga menentukan jumlah masing-masing karyawan terpilih berdasarkan kepangkatannya. Adapun kantor wilayah PT. Allianz Life Indonesia yang ada di Jawa Barat seluruhnya berjumlah 11 dengan rincian Kotamadya Bandung ada 5 cabang, yaitu Gedung Wisma Cimb Niaga, Wisma Bumi Putra, Surapati Grand Sucore. Leuwisari, VVJ dan masig-masing 1 cabang untuk kota Cianjur, Tasikmalaya, Cirebon, Indramayu, Purwakarta, dan Sumedang.

Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan dalam bentuk uji statistika yang akan digunakan yaitu model persamaan struktural atau *Struktural Equation Modeling* (SEM). Dalam penelitian ini proses penarikan sampel minimal dapat

dilakukan dengan teknik *stratified random sampling*, berdasarkan kepangkatan (grade) karyawan.

Berdasarkan ukuran populasi, selanjutnya ditentukan ukuran sampel minimal penelitian ini dengan menggunakan rumus Slovin dan Sevilla (1994 dalam Kuntjahjo, 2003: 151) sebagai berikut. $n = \frac{N}{1+(N)(e^2)}$

Dimana : n = ukuran sampel minimal
N = ukuran populasi
E = tingkat kesalahan yang ditolerir

Untuk keperluan penelitian ini, ditetapkan tingkat kesalahan sebesar 5%. Dengan demikian, ukuran sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah 215 orang.

Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Stratified Proportional Random Sampling Method* pada wilayah Jawa Barat yang terdiri dari sebelas wilayah yang menjadi unit analisis. Berdasarkan perhitungan di atas, maka ditentukan ukuran sampel penelitian yang diambil adalah 215 karyawan. Adapun ukuran sampel pimpinan berdasarkan atasan langsung karyawan terpilih tersebut. Selanjutnya penentuan sampel ditentukan berdasarkan alokasi proporsional wilayah dengan menggunakan rumus :

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan :

N = Ukuran Populasi keseluruhan

n = Ukuran sampel keseluruhan

Ni = Ukuran populasi pada setiap wilayah

ni = Ukuran sampel yang harus diambil pada setiap wilayah

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan formulasi di atas, diperoleh sampel karyawan PT. Allianz Life Indonesia disajikan pada Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2.

Distribusi Sampel Penelitian Pada Masing-Masing Wilayah

No	Departemen	Grade/Pangkat	Populasi	Sampel
1	CIMB Niaga	Agency Development	4	1
		Agency Manager	9	3
		Sales Manager	42	20
		Financial Consultant	105	45
		Staff Admin Support	6	2
		Staff New Business	6	2
2	Wisma Bumi Putera	Agency Manager	4	1
		Sales Manager	4	1
		Financial Consultant	15	7
		Staff Admin Support	5	2
3	Surapati Core	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	4	1
		Financial Consultant	12	7
		Staff Admin Support	6	2
4	Leuwi Sari	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	2	1
		Financial Consultant	22	12
		Staff Admin Support	5	2
5	VVJ	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	4	1
		Financial Consultant	20	9
		Staff Admin Support	4	1
6	Cianjur	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	2	1
		Financial Consultant	17	9
		Staff Admin Support	4	1
7	Cirebon	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	7	3
		Financial Consultant	17	9
		Staff Admin Support	4	1
8	Indramayu	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	7	3
		Financial Consultant	19	11
		Staff Admin Support	5	1
9	Purwakarta	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	4	1
		Financial Consultant	19	12
		Staff Admin Support	5	1
10	Tasikmalaya	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	2	1
		Financial Consultant	15	6
		Staff Admin Support	4	1
11	Sumedang	Agency Manager	2	1
		Sales Manager	21	15
		Financial Consultant	13	9
		Staff Admin Support	3	1
Total			465	215

3.2.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang lengkap yang berhubungan dengan penelitian ini dilakukan dengan survei. Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan kombinasi teknik pengumpulan data yang terdiri dari :

- **Wawancara**
    - Dengan Pimpinan PT. Allianz Life Indonesia
    - Dengan karyawan
- **Kuesioner**, digunakan untuk pengumpulan data dari para karyawan,
- **Observasi**, dilakukan terhadap sumber data sesuai dengan unit observasi / analisis yang telah disebutkan
- **Dokumentasi**, dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah kompetensi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Sesuai dengan standar pembuatan instrumen, bahwa sebelum instrumen digunakan sebagai alat uji penelitian, maka harus diujicobakan terlebih

dahulu kepada sekurang-kurangnya 30 responden sebagai *try out*. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat keandalan atau kepercayaan instrumen penelitian, penulis melakukan uji coba kepada 50 responden.

Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*). Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberi alasan terhadap hubungan-hubungan antar variabel, bahkan secara luas validitas dan reliabilitas mencakup mutu seluruh proses pengambilan data sejak konsep disiapkan sampai data siap untuk dianalisis.

3.2.5.1. Uji Validitas (*Test of Validity*)

Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*validity construct*) yang menentukan validitas dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkolerasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas.

Rumus korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus *product– moment* sebagai berikut :

$$r_b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2 \; \mathbf{I} \; n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_b = Koefisien korelasi Pearson antar item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X = Skor item instrumen yang akan digunakan

Y = Skor semua item instrumen dalam variabel tersebut

N = Jumlah responden dalam uji coba instrumen

Sedangkan pengujian keberartian koefisien korelasi (rb) dilakukan dengan taraf signifikansi 5%. Rumus uji t yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r2}}; db = n-2$$

Keputusan pengujian validitas instrumen penelitian dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

1. Item pertanyaan/pertanyaan konsumen penelitian dikatakan valid jika t hitung lebih besar atau sama dengan t Tabel.
2. Item pertanyaan/pertanyaan konsumen penelitian tidak valid jika t hitung lebih kecil dari t Tabel.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner itu benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Seperti telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk melihat valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya dan apabila koefisien korelasinya tidak kurang dari 0.30 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

3.2.5.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Reliabilitas mencakup tiga aspek penting, yaitu : alat ukur yang digunakan harus stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*) sehingga alat ukur tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya (Natzir, 1998:61).

Uji reliabilitas data penelitian ini mengunakan metode (rumusan) koefisien *Alpha Cronbach's*. Koefisien *alpha Cronbach's* merupakan koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan karena koefisien ini menggambarkan variansi dari item-item baik untuk format benar/salah atau bukan seperti format skala likert. Sehingga koefisien *alpha Cronbach's* merupakan koefisien yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi *internal consistency.*

Rumusnya:

$$r_{xx} = \alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} s_x^{\,2}}{s_y^{\,2}}\right)$$

Keterangan r_{xx} = Nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach's*

k = Jumlah item pertanyaan

s^2_x = Varian masing masing item

$s_y^{\,2}$ = Varian skor total

Langkah-langkah uji reliabilitas dengan rumus *Alpha Cronbach's:*

1. Mencari varians tiap butir dengan rumus:

$$s_x^{\,2} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(X_i - \overline{X})^2}{n-1}$$

Dimana n adalah banyaknya responden, dan Xi adalah pertanyaan ke-i.

2. Mencari varians total dengan rumus:

$$s_y^{\,2} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(Y_i - \overline{Y})^2}{n-1}$$

Yi adalah total jumlah ke-i dari butir pertanyaan.

3. Memasukkan seluruh perhitungan varians tiap butir dan varians total ke dalam rumus *Alpha Cronbach's.*

Nilai batas yang digunakan untuk derajat reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha* (Sekaran, 2000: 204 - 206). Patokan yang umumnya telah diterima secara luas adalah bentuk indikator yang mendapat koefisien lebih besar dari 0,70 dinyatakan *reliable*, walaupun angka tersebut bukanlah angka mati. Hal ini berarti, apabila penelitian yang dilakukan bersifat *eksplanatory*, maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima, sepanjang disertai alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Untuk menghindari kebiasan, sebaiknya digunakan juga koefisien Wert-Linn Joreskog (pc) secara bersama-sama dengan *Cronbach Alpha.* Pada dasarnya sebuah alat ukur disebut *reliable* apabila nilai *Cronbach* α lebih besar atau sama dengan 0,70 dan nilai pc lebih besar atau sama dengan 0,50 (Bagozzi, 1991).

3.2.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.2.6.1 Rancangan Analisis

Pada penelitian ini, digunakan dua jenis analisis yaitu (1) analisis deskriptif khususnya bagi variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis deskriptif digunakan untuk melihat faktor penyebab sedangkan analisis kuantitatif

menitikberatkan dalam pengungkapan perilaku variabel penelitian. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Untuk menganalisis karakteristik kompetensi karyawan, motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia (terkait dengan tujuan penelitian poin 1, 2 dan 3 dalam bab 1) dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* (PCA). Data kompetensi dan motivasi kerja diperoleh dari karyawan, sedangkan data kinerja karyawan diperoleh dari pimpinan (atasan langsung). Kedua data tersebut digabung, kemudian diperoleh skor jawaban kuesioner, itulah yang akan diolah dalam SEM.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Setiap indikator/sub variabel yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan ke dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban. Peringkat jawaban setiap indikator diberi skor antara 1 sampai dengan 5.
2. Dihitung total skor setiap variabel/sub variabel = jumlah skor dari seluruh skor indikator variabel untuk semua responden.
3. Dihitung skor setiap variabel/subvariabel = rata-rata dari total skor
4. Untuk mendeskripsikan jawaban responden juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan menggunakan bantuan software Excell dan SPSS

Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini digunakan rentang kriteria penilaian. Selanjutnya untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal. Skor aktual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden sesuai klasifikasi bobot yang diberikan (1, 2, 3, 4, dan 5). Sedangkan skor ideal diperoleh melalui perolehan prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah kuesioner dikalikan jumlah responden.

Misalnya untuk variabel kompetensi terdiri dari 3 dimensi dengan 20 item kuesioner dan jumlah responden 215 orang, maka akan diperoleh kriteria berikut ini:

Skor aktual : jawaban seluruh responden (215) orang atas 20 kuesioner yang diajukan

Skor ideal : bobot tertinggi yakni 5 x 215 x 20 = 21.500

%Skor aktual : skor aktual dibagi skor ideal berarti (skor jawaban sesungguhnya/21.500) x 100%. Selanjutnya hasil tersebut, dikonfirmasi dengan kriteria yang telah ditetapkan (Tabel 3. 3)

Tabel 3.3
Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal

No.	% Jumlah skor	Kriteria
1	20.00 – 36.00	Tidak Tinggi
2	36.01 – 52.00	Kurang Tinggi
3	52.01 – 68.00	Cukup
4	68.01 – 84.00	Tinggi
5	84.01 – 100	Sangat Tinggi

Catatan: Batas bawah 20% diperoleh dari 1/5 dan batas atas 100% dari 5/5

Selain dianalisis secara deskriptif untuk menjawab tujuan penelitian 1, 2, dan 3, maka selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif untuk menjawab tujuan penelitian 4 dengan menggunakan alat uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*). SEM merupakan suatu teknik statistik yang menganalisis variabel indikator, variabel laten, dan kekeliruan pengukuran (Joreskog & Sorbom, 1996). SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain yang dikenal sebagai persamaan struktur (*structural equation*) yang bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Selain itu, model persamaan structural ini dapat digunakan untuk menganalisis hubungan dua arah (*reciprocal*). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program LISREL (*Linier Struktural Relationship*) 8.30 yang merupakan paket program statistik untuk *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian model penelitian untuk mengukur faktor-faktor yang diidentifikasi dilakukan dengan *Confirmatory Fakcor Analysis Approach.*

Model persamaan struktural terdiri dari dua jenis variabel yaitu variabel manifes dan variabel laten. Variabel manifes merupakan variabel observasi yang mewakili spesifik *latent constructs*, sedangkan variabel laten merupakan *theoretical constructs*. Dengan model persamaan struktural dimungkinkan untuk mengkuantifisir hubungan antara beberapa variabel manifes menjadi variabel laten dalam jumlah yang lebih sedikit.

Seperti dikutip Craig (1999:44), dinyatakan bahwa analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) merupakan yang lebih banyak

digunakan dibandingkan analisis eksploratori (*Eksploratory Factor Analysis*). Hal ini disebabkan kaqrena para peneliti memanfaatkan spesifikasi teoritis dari *latent constructs* sebagai hipotesis yang akan diuji berdasarkan data korelasional.

Data penelitian dari penyebaran kuesioner memiliki tingkat pengukuran ordinal. Untuk melakukan analisis dengan menggunakan program LISREL 8.30 memerlukan data dengan skala pengukuran sekurang-kurangnya interval. Maka untuk keperluan analisis terlebih dahulu dilakukan transformasi data dari skala ordinal ke interval dengan menggunakan metode *Succesive Intervals Method,* dengan langkah kerja sebagai berikut:

(1) Memperhatikan setiap item pertanyaan/pernyataan.

(2) Untuk setiap item pertanyaan/pernyataan, tentukan berapa banyak responden yang mendapat skor 1,2,3,4, dan 5 yang selanjutnya disebut frekuensi (f).

(3) Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi setiap frekuensi dengan banyaknya responden.

(4) Menghitung proporsi kumulatif (pk).

(5) Menghitung nilai Z setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.

(6) Menghitung nilai densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Z.

(7) Tentukan nilai skala untuk setiap nilai Z dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Are below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Dimana,

Density at lower limit : Kepadatan Batas Bawah

Density at upper limit : Kepadatan Batas Atas

Area Under upper limit : Daerah di bawah Batas

Area Under lower limit : Daerah di bawah Batas Bawah

(8) Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu *scale value* yang nilainya terkecil (harga negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan satu melalui transformasi sebagai berikut:

$$Transformed\ Scale\ Value = Scale\ Value + \{Scale\ Value_{Minimum}\} + 1$$

Alasan penulis menggunakan model persamaan struktural untuk menganalisis hipotesis penelitian ini, sesuai pendapat Kelloway Seperti dikutif Bahrudin & Tobing (2003), yaitu:

1. Penelitian sosial umumnya menggunakan pengukuran-pengukuran untuk menjabarkan konstruk. Dengan SEM sekaligus dapat mengevaluasi kualitas pengukuran, yaitu reliabilitas dan validitas suatu alat ukur.
2. Dalam penelitian ini, peneliti sangat tertarik terhadap prediksi. Dalam melakukan prediksi tidak hanya melibatkan model 2 (dua) variabel, tetapi juga dapat melibatkan model yang berupa struktur hubungan antara beberapa variabel yang diteliti.
3. Dengan SEM dapat melayani sekaligus suatu analisis kualitas pengukuran dan prediksi. Khususnya dalam model-model variabel laten, model ini merupakan suatu model yang fleksibel dan sangat ampuh secara simultan memeriksa kualitas pengukuran dan hubungan prediktif antar konstruk.

Sedangkan alasan-alasan mengapa menggunakan LISREL menurut Bachrudin & Tobing (2003) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pengukuran dilibatkan dalam perhitungan
2. Variabel laten juga diikutsertakan dalam analisis.

3. Dengan menggunakan LISREL dimungkinkan untuk pengembangan konsep-konsep atau teori.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*) menurut Hair, Anderson and Black (1998) adalah sebagai berikut:

1. Langkah pertama: Membangun model yang berbasis teori.

   SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, di mana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Pada tahap ini model teoritis dikembangkan sesuai dengan model yang akan diamati yang mana hal ini sudah tercermin dalam kerangka pemikiran.

2. Langkan kedua: Membangun diagram alur hubungan sebab akibat.

   SEM menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

3. Langkan ketiga: Menjabarkan diagram alur ke dalam persamaan matematis. Berdasarkan konsep model penelitian pada tahap dua di atas dapat

diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang konversi terdiri atas:

a) Persamaan struktural (*structural model*), menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis.

b) Model pengukuran (*measurement model*), menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (*latent*).

4. Langkah keempat: Memilih tipe matriks input.

   Dalam pengujian, matriks input yang digunakan adalah matriks korelasi.

5. Langkah kelima: Menaksir identifikasi persamaan model.

   Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Pada langkah ini dapat dilakukan dengan melihat:

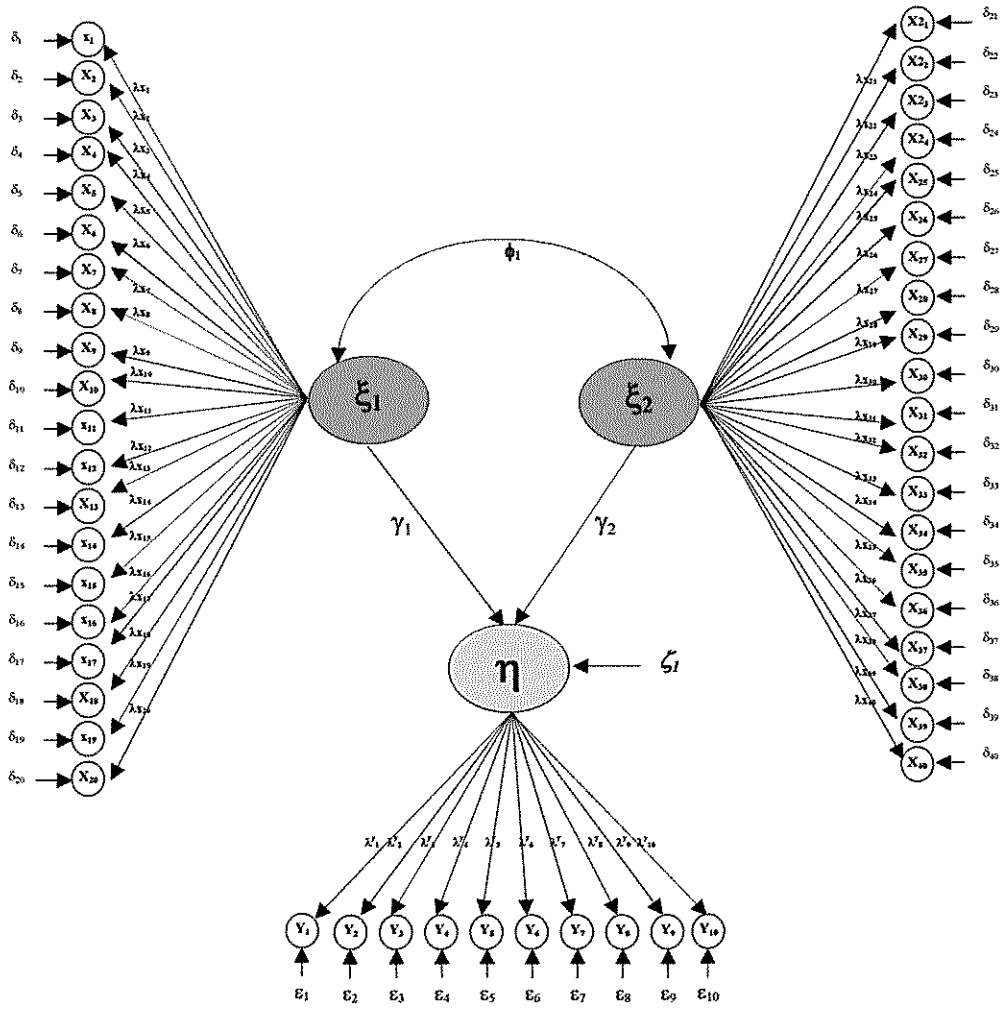
   a) *Standar error* yang lebih besar untuk satu atau lebih koefisien

   b) Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

6. Langkah keenam: Interpretasi model atau hasil pengujian.

   Pada tahap ini hasil diinterpretasikan dan dikaji secara teoritis dan mendalam. Penjelasan-penjelasan logis diuraikan atas temuan.

Sesuai dengan paradigma penelitian yang diuraikan dalam kerangka pemikiran, maka rancangan analisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) yang menunjukkan pengaruh kompetensi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan seperti terlihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1
Model Persamaan Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keterangan notasi-notasi pada Gambar 3.1

ξ_1	=	variabel laten eksogen konsep variabel Kompetensi (ksi)
X_1-X_7	=	Indikator kompetensi intelektual
X_8-X_{13}	=	Indikator kompetensi emosional
X_{14}-X_{20}	=	Indikator kompetensi sosial
λ^x_1-λ^x_{20}	=	Koefisien pengaruh langsung indikator variabel laten eksogen kompetensi

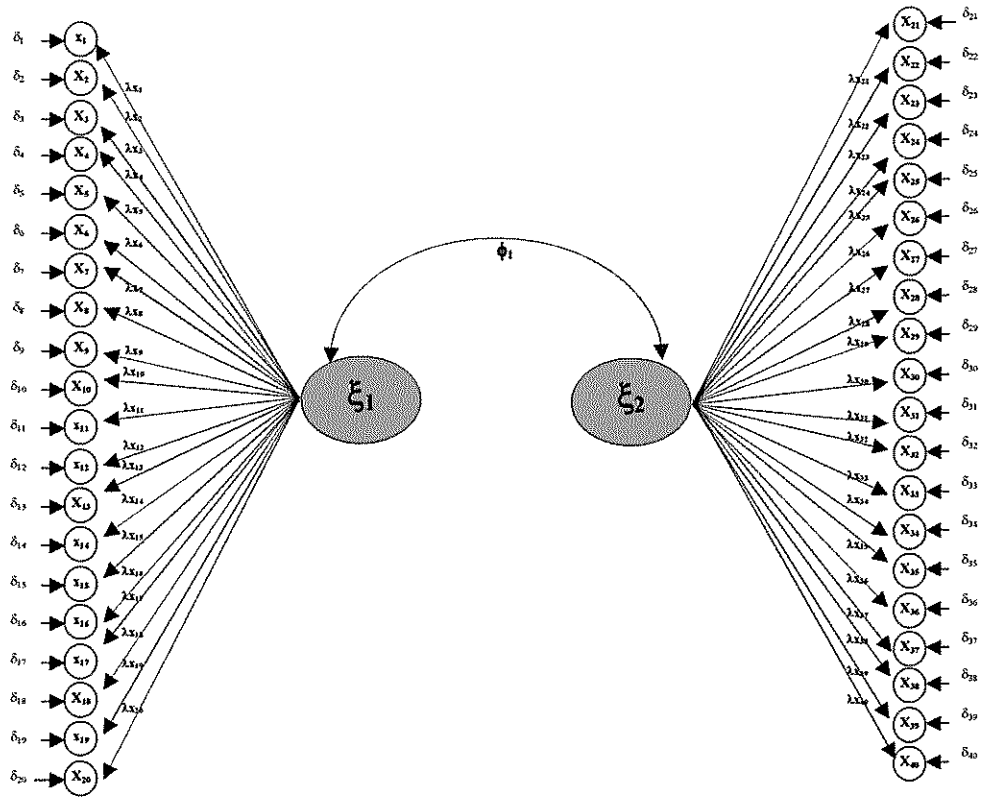
$\delta_{1,}\delta_{20}$	=	Kekeliruan pengukuran masing-masing indikator eksogen kompetensi
ξ_2	=	variabel laten eksogen konsep variabel motivasi kerja (ksi)
X_{21}-X_{27}	=	Indikator motivasi kerja
X_{28}-X_{34}	=	Indikator kebutuhan berprestasi
X_{35}-X_{40}	=	Indikator kebutuhan kekuatan
λ^x_{21}-λ^x_{40}	=	Koefisien pengaruh langsung indikator variabel laten eksogen Motivasi kerja
$\delta_{21,}\delta_{40}$	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen motivasi kerja
η	=	variabel laten endogen konsep variabel kinerja karyawan
Y_1	=	Indikator variabel laten endogen kuantitas kerja
Y_2	=	Indikator variabel laten endogen kualitas kerja
Y_3	=	Indikator variabel laten endogen pengetahuan kerja
Y_4	=	Indikator variabel laten endogen kreativitas
Y_5	=	Indikator variabel laten endogen kemandirian
Y_6	=	Indikator variabel laten endogen kerja sama
Y_7	=	Indikator variabel laten endogen inisiatif
Y_8	=	Indikator variabel laten endogen kualitas personal
λ^y_1-λ^y_8	=	Koefisien pengaruh langsung indikator variabel laten endogen
ε_1- ε_9	=	Kekeliruan pengukuran masing-masing indikator endogen
ζ_1	=	Kekeliruan pengukuran variabel kinerja karyawan
ϕ_1	=	Korelasi antara variabel laten eksogen konsep variabel kompetensi dengan variabel laten eksogen konsep variabel motivasi kerja
γ_1	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen motivasi kerja terhadap variabel laten endogen kinerja karyawan
γ_2	=	Koefisien pengaruh langsung variabel laten eksogen motivasi kerja terhadap variabel laten endogen kinerja karyawan

3.2.6.2. Uji Hipotesis

Selanjutnya berdasarkan model persamaan struktural pada Gambar 3.1 tersebut, dibuatlah substruktur-substruktur dalam diagram jalur variabel penelitian serta uji hipotesis statistik untuk pengujian masing-masing hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

Uji Hipotesis 1: Kompetensi memiliki hubungan dengan motivasi kerja

Diagram jalur yang menyatakan ada hubungan korelasional antara variabel indikator laten kompetensi dengan motivasi kerja, dapat disajikan pada Gambar 3.2.



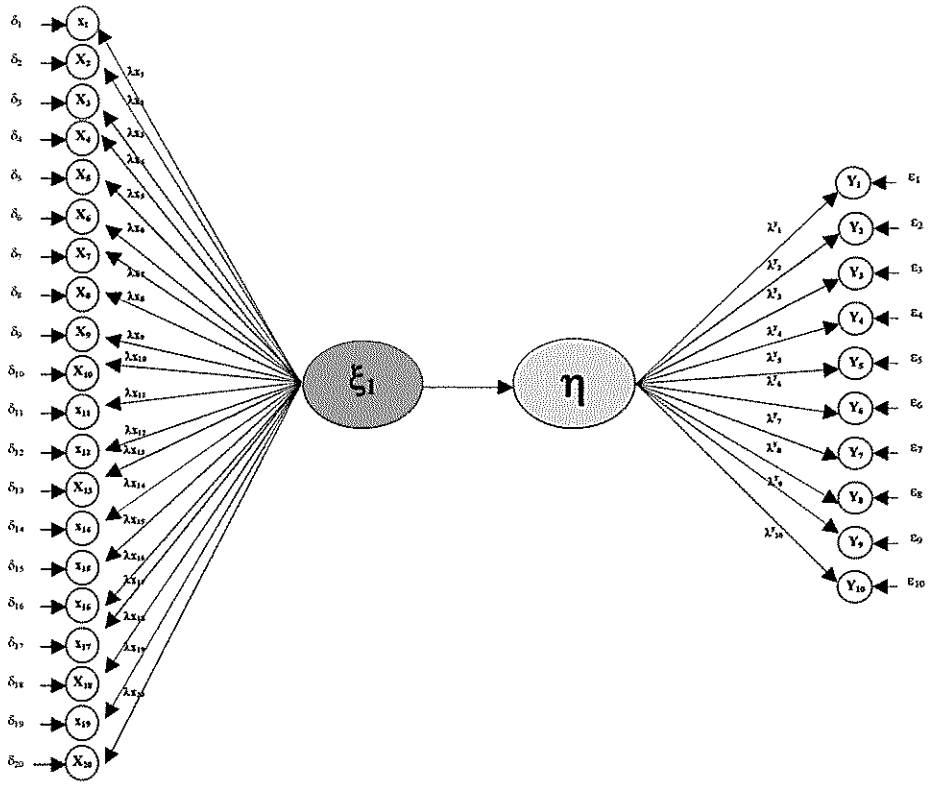
Gambar 3.2. Diagram Jalur
Variabel Kompetensi dengan Motivasi

$H_0 : \phi_1 = 0$: tidak ada hubungan kompetensi (ξ_1) dengan motivasi kerja (ξ_2)

$H_0: \phi_1 \neq 0$: ada hubungan antara kompetensi (ξ_1) dengan motivasi kerja (ξ_2)

Uji Hipotesis 2: Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Kayawan

Diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel indikator dan laten Kompetensi terhadap kinerja dapat disajikan pada gambar 3.3 dibawah ini.



Gambar 3.3. Diagram Jalur
Variabel Kompetensi dan Kinerja Karyawan

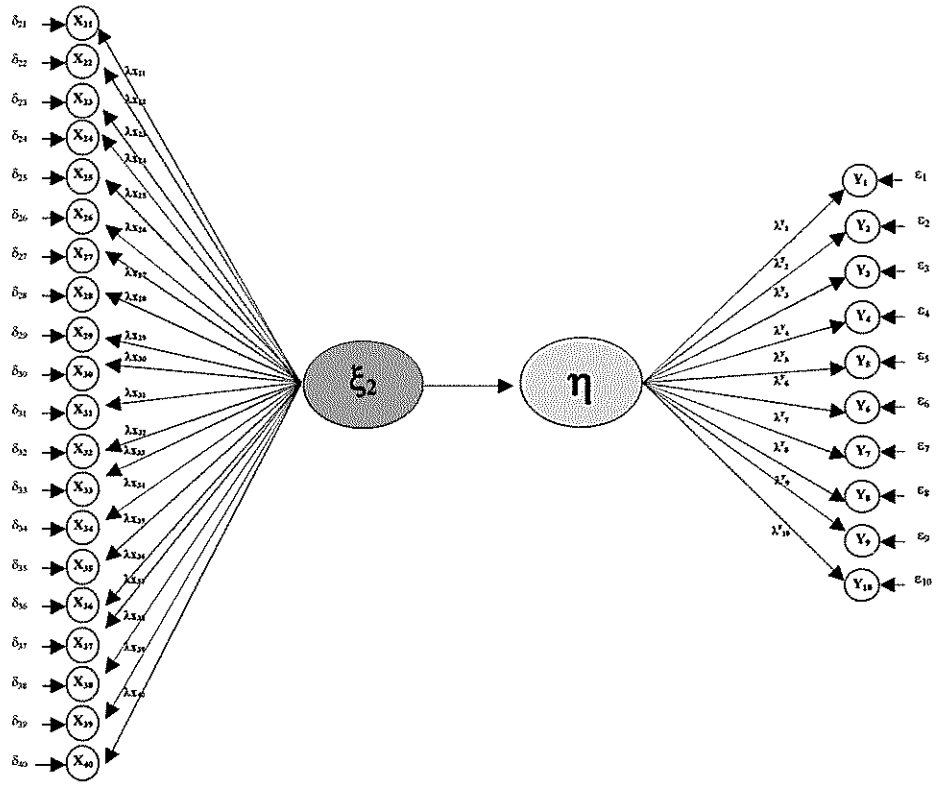
Untuk menguji hipotesis, dilakukan melalui hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_1 = 0$: tidak ada pengaruh antara Kompetensi (ξ_1) terhadap Kinerja Karyawan (η)

$H_1 : \gamma_1 \neq 0$: ada pengaruh antara Kompetensi (ξ_1) terhadap Kinerja Karyawan (η_2)

Uji Hipotesis 3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel indikator dan laten motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat disajikan pada gambar 3.4 dibawah ini.



Gambar 3.4. Diagram Jalur
Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

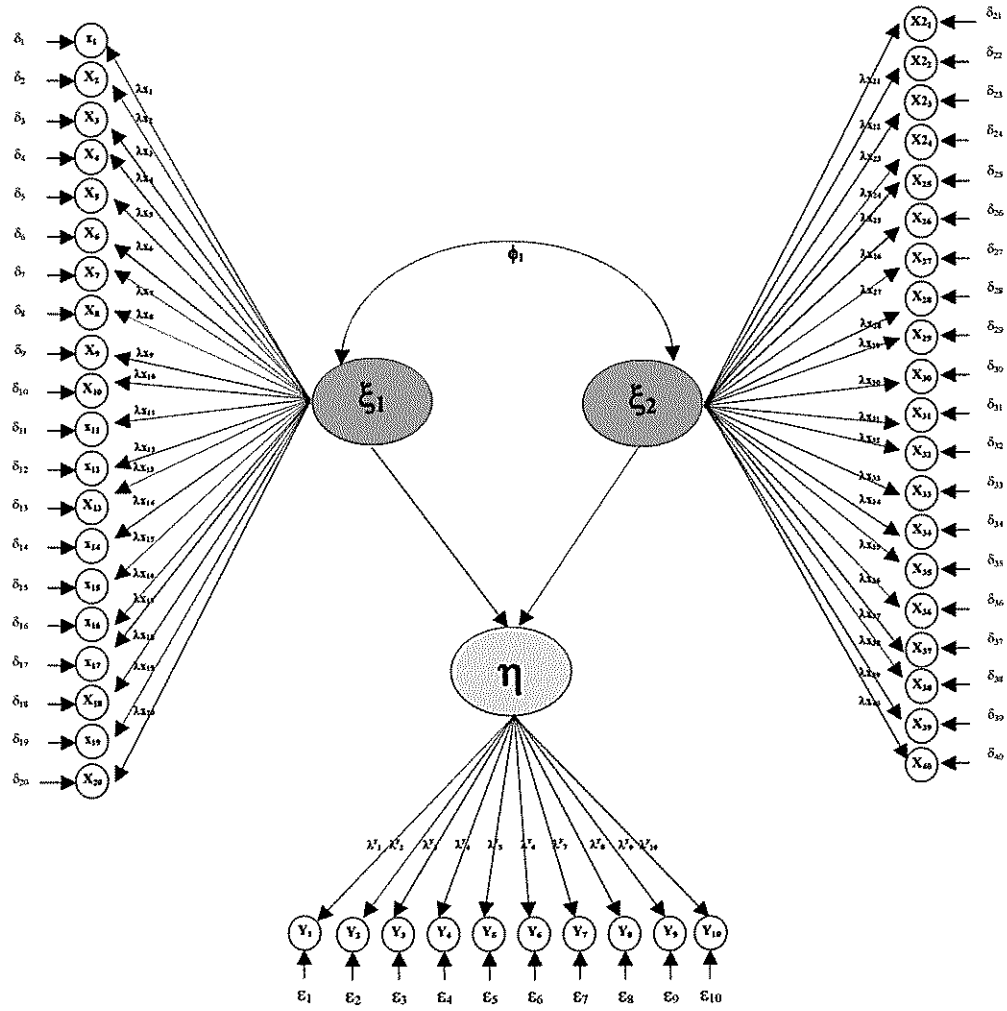
Untuk menguji hipotesis, dilakukan melalui hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_2 = 0$: tidak ada pengaruh antara Motivasi kerja (ξ_2) terhadap Kinerja Karyawan (η)

$H_1 : \gamma_2 \neq 0$: ada pengaruh antara Motivasi Kerja (ξ_2) terhadap Kinerja Karyawan (η)

Uji Hipotesis 4: Kompetensi dan Motivasi Kerja secara Simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel indikator dan laten kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat disajikan pada gambar 3.5 dibawah ini.



Gambar 3.5. Diagram Jalur
Variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja
dengan Kinerja Karyawan

Untuk menguji hipotesis, dilakukan melalui hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_1, \gamma_2 = 0$: tidak ada pengaruh antara Kompetensi (ξ_1) dan Motivasi Kerja (ξ_2) terhadap Kinerja Karyawan (η)

$H_1 : \gamma_1, \gamma_2 \neq 0$: ada pengaruh antara Kompetensi (ξ_1) dan Motivasi Kerja (ξ_2) terhadap Kinerja Karyawan (η)

Analisis struktur kovarians atau LISREL terdiri atas dua persamaan, yaitu persamaan struktural dan persamaan pengukuran. Persamaan struktural merupakan bentuk hubungan antara variabel laten, sedangkan persamaan pengukuran adalah bentuk hubungan antara variabel indikator dan variabel latennya. Persamaan struktural untuk menganalisis sejauhmana besarnya pengaruh variabel laten, sedangkan persamaan pengukuran untuk mengevaluasi kinerja kualitas pengukuran.

Persamaan umum model matematis dari SEM (*Structural Equation Model*) adalah sebagai berikut :

$y = \Gamma x + \varepsilon_1$

Γ = matriks koefisien struktural dari x

B = matriks koefisien struktural dari y

ε = vektor residu

Persamaan pengukuran untuk variabel indikator x dan y adalah sebagai berikut :

$X = \Lambda_x \xi + \delta$

$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$

Simbol-simbol yang digunakan dalam SEM disajikan pada Tabel 3.4

Tabel 3.4.
Simbol-Simbol SEM

Simbol	Keterangan	Nama
X	Indikator eksogen	-
δ	Kekeliruan pengukuran indikator eksogen	Delta
y	Indikator endogen	-
ε	Kekeliruan pengukuran indikator endogen	Epilon
ξ	Variabel laten eksogen	Ksi
η	Variabel laten endogen	Eta
λ, Λ	Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten eksogen dengan indikatornya	Lamda
$\lambda\gamma, \Gamma$	Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten endogen dengan indikatornya	Gamma
β	Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten endogen dengan variabel laten endogen lainnya	Beta
ϕ	Korelasi diantara variabel laten eksogen	Phi
ζ	Kekeliruan variabel laten endogen	Zeta

Taksiran koefisien korelasi dalam penelitian ini mengacu pada kategori menurut metode Guilford disajikan pada Tabel 3.5. berikut :

Tabel 3.5
Taksiran Korelasi Guilford

Besarnya Pengaruh	Bentuk Hubungan
0,00 – 0,20	Sangat longgar, dapat diabaikan
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,60	Moderat / Cukup
0,61 – 0,80	Erat
0,81 – 1,00	Sangat erat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Allianz Life Indonesia

Allianz berdiri pada tahun 1890 di Jerman dan merupakan perusahaan yang sangat berpengalaman dan mempunyai posisi finansial yang kuat. Saat ini Allianz beroperasi di lebih dari 70 negara di seluruh dunia dan melayani 80 juta nasabah di seluruh dunia. Allianz memberikan perlindungan dan pelayanan kepada nasabah, dimana separuh dari nasabah tersebut termasuk dalam kategori perusahaan Fortune 500.

Allianz merupakan salah satu perusahaan terbesar yang berada di banyak tempat di dunia, yang memiliki bisnis dan produk yang lengkap sesuai dengan logonya yang terdiri dari 3 (tiga) pilar, yaitu : *Protection* (proteksi) asuransi yang memproteksi aset dan jiwa (asuransi umum), *Provision* (asuransi jiwa dan kesehatan serta dana pensiun), dan *Asset Management* (manajemen aset dan perbankan), atau dapat disimpulkan bahwa allianz memiliki solusi yang sangat lengkap meliputi :

- Perlindungan keluarga
- Perlindungan terhadap usaha
- Perlindungan rumah dan kendaraan
- Program pensiun
- Investasi dibidang pendidikan
- Pengendalian risiko bisnis secara global

Tahun 2007 adalah tahun yang luar biasa dimana Allianz membukukan pendapatan total lebih dari 102 miliar euro dan menjadi perusahaan manajemen aset terbesar dengan total aset pihak ke-tiga sebesar 765 miliar Euro.

Pada September 2006, kesepakatan merger telah ditanda tangani antara Allianz AG dan RAS Holding S.p.A, dan kemudian Allianz AG merubah namanya menjadi Allianz SE (Societas Europaea) suatu perusahaan Eropa. Menyusul prosedur pendaftaran di Itali dan Jerman, pada 16 Oktober 2006 Allianz SE resmi menjadi perusahaan pertama yang terdaftar di DJ EURO STOXX 50 Index.

a. Allianz di Asia Pasifik

Asia Pasifik adalah satu dari tiga regional yang tumbuh pesat di Allianz. Dengan kekayaan kebudayaan, bahasa dan adat istiadat yang beraneka ragam adalah karakteristik dari regional ini. Allianz hadir di Asia Pasifik pada tahun 1917, di pesisir Cina dengan menyediakan asuransi kebakaran dan asuransi jasa pengangkutan.

Di Asia Pasifik, Allianz hadir dalam 15 pasar dengan fokus utama bisnisnya pada asuransi umum, jiwa dan kesehatan, manajemen aset dan perbankan. Allianz Group adalah penyedia jasa asuransi dan jasa finansial terkemuka, melayani lebih dari 80 juta pelanggan dari lebih 70 negara di seluruh dunia.

b. Allianz di Indonesia

Pada tahun 1981 Allianz pertama kali mendirikan kantor perwakilan di Indonesia dan pada tahun 1989 didirikan PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia

yang merupakan perusahaan asuransi patungan antara Allianz Group dengan Aken Group.

Allianz Life Indonesia berdiri pada tanggal 16 Agustus 1996, dengan kepemilikan 99,76% dimiliki oleh Allianz Asia Pasifik dan Afrika GmbH serta 0,24% dimiliki oleh Kresna Karya. Saat ini Allianz Life Indonesia memiliki jaringan keagenan melalui Allianz Financial Planner Network yaitu Allianz Agency dan PT. BUSS dimana jumlah total agent tenaga penjualnya sudah mencapai angka yang sangat luar niasa yaitu dengan 11.000 agent sehingga dapat menunjukkan seberapa besar pengaruh Allianz Life di industri asuransi di Indonesia. Selain itu juga Allianz Life Indonesia memiliki 80 kantor mitra bisnis atau agency office yang berlokasi di 44 kota seluruh indonesia, mulai dari Banda Aceh hingga Jayapura.

Allianz Life Indonesia juga mengembangkan jaringan distribusinya melalui kerja sama dengan beberapa bank rekanan terkemuka yang disebut dengan Bancasurance. Karena Allianz Indonesia memberikan solusi asuransi dari A – Z.

Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Allianz Indonesia is "The First Choice" for customers, business partners and employees. We build long term relationships based on ***"Mutual Trust"***.

Allianz Indonesia adalah pilihan utama bagi pelanggan, rekan bisnis dan para karyawan. Kami membangun hubungan jangka panjang dengan berdasarkan saling percaya.

b. Misi

Untuk membangun sebuah organisasi pembelajaran melalui:

- Pengenbangan kopetensi (*competency development*)
- Peningkatan kemampuan kelajar (*learning capability improvement*)
- Daya tarik bisnis dan karir (*career & business attractiveness*)
- Perubahan manajemen (*change management*)

c. Tujuan

Allianz Indonesia menjadi Grup perusahaan asuransi Nomor satu di Indonesia pada tahun 2010.

4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Allianz Life Indonesia yang tersebar di Wilayah Jawa Barat dan penulis mengambil sampel sebanyak 215 karyawan. Adapun karakteristik responden disajikan pada Tabel dibawah ini.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	**Frekuensi**	**Persentase**
Perempuan	26	12,1 %
Laki-laki	189	87,9%
Jumlah	**215**	**100 %**

Sumber : Hasil Pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan jenis kelamin responden menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki sebesar 87,9 % sedangkan jumlah responden perempuan sebesar 12,1 %. Dengan demikian jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan jumlah responden perempuan, karena PT. Allianz Indonesia, bergerak di bidang asuransi, yang pekerjaannya banyak memerlukan waktu di luar rumah, sehingga kecenderungan karyawan dari jenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kategori Usia	Frekuensi	Persentase
20 – 30	37	17,2 %
31 – 40	78	36,3 %
41 – 50	96	44,6 %
51 – 60	4	1,9 %
Jumlah	**215**	**100 %**

Sumber : Hasil Pengolahan data Kuesioner

Usia responden berdasarkan tabel 4.2. diatas menunjukkan mayoritas berada pada usia 41 – 50 tahun sebesar 44,6 %, kemudian diikuti usia 31 – 40 tahun sebesar 36,3 %, usia 20 – 30 tahun sebesar 17,2 % dan usia 51 – 60 tahun sebesar 1,9 %. Usia 41 sampai dengan 50 tahun masih dapat dikategorikan karyawan muda yang memiliki kreativitas dan semangat yang tinggi serta lebih dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap *mastery stage* seperti yang diungkapkan oleh Michael Harris dalam Marihot (2002 : 224) yang mengungkapkan bahwa terdapat tiga tahap karir dalam suatu organisasi yaitu : *entry stage, mastery stage dan passage stage.*

Mastery stage adalah tahap dimana seseorang karena pengalaman atau keahlian yang sudah didapat menginginkan jabatan baru yang biasanya yang lebih tinggi atau lebih menarik dan menantang.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	76	35,5 %
D3	30	13,9 %
S1	105	48,8 %
S2	4	1,8 %
Jumlah	**215**	**100 %**

Sumber : Hasil Pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa keadaan tingkat pendidikan responden mendekati seimbang antara yang berpendidikan D3 kebawah dan S1 keatas. Responden yang mempunyai latar belakang pendidikan D3 kebawah sebanyak 49,4 % sedangkan yang berpendidikan S1 keatas berjumlah 50,6 %. Semakin tinggi tingkat pendidikan responden menunjukkan semakin tinggi kemampuan intelektualnya dan pemahaman karyawan mengenai kompetensi dan komitmen pun meningkat dan pada akhirnya akan mempengatuhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Robbins & Judge (2007: 43) yang menyatakan bahwa kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan tertentu.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 5	35	16,3 %
6 – 10	57	26,5 %
11 – 15	48	22,3 %
≥ 16	75	34,9 %
Jumlah	**215**	**100 %**

Sumber : Hasil Pengolahan data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa masa kerja responden ≥ 16 tahun sebesar 34,9 %, masa kerja antara 11 - 15 tahun sebesar 22,3 %, masa kerja antara 6 – 10 tahun sebesar 26,5 % dan masa kerja ≤ 5 tahun sebesar 16,3 %. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat secara umum dapat dikatakan telah mapan dalam bekerja dan ini dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Stephen P.Robbins (2001 : 245) yang menyatakan bahwa ada suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas kerja.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah dalam memberikan penilaian terhadap data hasil tanggapan responden, maka dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah skor tanggapan responden. Dari jumlah skor-jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian terhadap setiap item pernyataan. Adapun penentuan kriteria penilaian skor jawaban responden didasarkan pada persentase skor aktual terhadap skor ideal, dimana skor aktual diperoleh dari tanggapan responden sementara skor ideal adalah skor maksimum yang diperoleh dari 205

responden. Prinsip pengklasifikasian persentase bobot skor tanggapan responden (Sugiono, 2005).

Persentase skor aktual terhadap skor ideal tersebut dikonfirmasi terhadap tabel pengklasifikasian. Kriteria yang digunakan dalam penilaian persentase skor item pernyataan disesuaikan dengan indikator masing-masing, seperti Sangat tinggi, Tinggi, Cukup tinggi, Kurang tinggi dan Tidak tinggi yang disusun berdasarkan rentang skor seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.5
Kriteria Persentase Skor Tanggapan Responden Terhadap Skor Ideal

No.	% Jumlah skor	Kriteria
1	20.00 – 36.00	Tidak Tinggi
2	36.01 – 52.00	Kurang Tinggi
3	52.01 – 68.00	Cukup
4	68.01 – 84.00	Tinggi
5	84.01 – 100	Sangat Tinggi

Sumber : Umi Narimawati (2007 : 84)

Pada tabel di atas diasumsikan batas bawah 20% didapat dari 1/5 dimana 5 merupakan pilihan jawaban dari quesioner yang diajukan. Batas atas adalah 100% dari 5/5. Untuk rentang skor dihitung dari batas atas dikurangi batas bawah dibagi jumlah pilihan jawaban dari quesioner sehingga didapat nilai 16 sebagai rentang skor.

4.3.1 Kompetensi Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Kompetensi karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat diukur menggunakan 3 sub variabel dan 20 indikator. Berikut gambaran data tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pada setiap sub-variabel.

4.3.1.1 Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Tabel 4.6
Kompetensi Intelekual Karyawan

Indikator Kompetensi Intelektual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Semangat karyawan	832	1075	77,40%	Tinggi
Penetapan rencana karyawan	826	1075	76,84%	Tinggi
Pengetahuan karyawan	750	1075	69,77%	Tinggi
Kepedulian karyawan	847	1075	78,79%	Tinggi
Pemahaman situasi karyawan	762	1075	70,88%	Tinggi
Pemahaman permasalahan karyawan	814	1075	75,72%	Tinggi
Penyampaian gagasan karyawan	822	1075	76,47%	Tinggi
Total	**5653**	**7525**	**75,12%**	**Tinggi**

Dapat dicontohkan untuk penghitungan skor aktual, skor ideal dan % skor aktual dari semangat karyawan adalah sebagai berikut :

Skor aktual adalah total jawaban responden (215 orang) yang sesungguhnya atas kuesioner yang diajukan.

Skor ideal adalah asumsi pilihan skor tertinggi yang dipilih oleh responden.

$$5 \text{ x } 215 \text{ orang } = 1075$$

% Skor aktual adalah skor aktual dibagi skor ideal dikalikan 100 %

$$\frac{832}{1075} \times 100 = 77{,}40\ \%$$

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kompetensi intelektual karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa semangat karyawan untuk berprestasi berdasarkan tujuan dan cara yang menantang sudah termasuk tinggi, demikian juga dengan kepedulian karyawan dalam menerima keputusan dan tindakan atasan berdasarkan informasi yang handal dan akurat sudah termasuk tinggi. Kemudian kemampuan karyawan dalam menetapkan rencana yang sistematik berdasarkan data yang akurat; pengetahuan karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam mengevaluasi dan menyeleksi dengan metode yang baru; kemampuan karyawan dalam memahami situasi dengan menguraikan permasalahan secara logis; kemampuan karyawan dalam memahami berbagai permasalahan yang kompleks secara prosedural dan kemampuan karyawan untuk menyampaikan gagasan secara lisan dalam suatu diskusi semuanya termasuk dalam kategori tinggi.

4.3.1.2 Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional.

Tabel 4.7

Kompetensi Emosional Karyawan

Indikator Kompetensi Intelektual	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Pemahaman karyawan terhadap keterbatasan orang lain	799	1075	74,33%	Tinggi
Pelayanan internal dan eksternal karyawan	766	1075	71,26%	Tinggi
Pengendalian emosi karyawan	828	1075	77,02%	Tinggi
Keyakinan karyawan pada keahlian dan kemampuannya	772	1075	71,81%	Tinggi
Kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif	850	1075	79,07%	Tinggi
Kemampuan karyawan dalam memahami tanggung jawab pekerjaan	828	1075	77,02%	Tinggi
Total	**4843**	**6450**	**75,09%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kompetensi emosional karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa keyakinan karyawan dalam menunjukkan keahlian, dan kemampuan dengan pertimbangan yang positif sudah termasuk tinggi. Demikian juga dengan keperdulian karyawan untuk melayani pengguna

pelayanan internal dan eksternal sudah termasuk tinggi. Kemudian kemampuan karyawan untuk memahami, mendengarkan, menanggapi kelebihan dan keterbatasan pemikiran orang lain; kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan; kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan kemampuan karyawan dalam memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaan dengan tujuan organisasi semuanya termasuk dalam kategori Tinggi.

4.3.1.3 Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial.

Tabel 4.8

Kompetensi Sosial Karyawan

Indikator Kompetensi Sosial	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kemampuan karyawan dalam meyakinkan orang lain	769	1075	71,53%	Tinggi
Kemampuan karyawan dalam memahami posisi organisasi	756	1075	70,33%	Tinggi
Kemampuan karyawan dalam membangun jaringan kerja sama	876	1075	81,49%	Tinggi
Kemampuan karyawan dalam memberikan umpan balik	774	1075	72,00%	Tinggi
Kemampuan karyawan dalam mempengaruhi rekan kerja	778	1075	72,37%	Tinggi
Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain	844	1075	78,51%	Tinggi
Kemampuan karyawan untuk menjadi pemimpin	733	1075	68,19%	Tinggi
Total	**5530**	**7525**	**73,49%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kompetensi sosial karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa ketujuh indikator kompetensi sosial karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat semuanya termasuk dalam kategori tinggi.

4.3.2 Motivasi Kerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Motivasi kerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat diukur menggunakan 3 sub variabel dan 20 indikator. Berikut gambaran data tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pada setiap sub-variabel.

4.3.2.1 Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*)

Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*) adalah Merupakan pemenuhan kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan tersebut antara lain *Physiological Needs* dan *Safety Needs.*

Tabel 4.9

Existence Needs

Indikator *Existence Needs*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Terpenuhinya kesesuaian gaji yang diterima	709	1075	65.95%	Cukup Tinggi
Terpenuhinya kebutuhan sebagai manusia	702	1075	65.30%	Cukup Tinggi
Adanya Jaminan kesehatan	701	1075	65.21%	Cukup Tinggi
Adanya Fasilitas Kesehatan	763	1075	70.98%	Tinggi
Adanya Keadilan pemberian tunjangan	745	1075	69.30%	Tinggi
Kecukupan pemberian insentif/benefit	732	1075	68.10%	Tinggi
Adanya Jaminan Hari Tua	739	1075	68.74%	Tinggi
Adanya Jaminan Karir	765	1075	71.17%	Tinggi
Total	**5856**	**8600**	**68.10%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa Kebutuhan karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat akan Keberadaan (*Existence Needs*) sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa adanya jaminan hari tua dan karir sudah termasuk tinggi, demikian juga dengan kecukupan pemberian tunjangan dan insentif sudah termasuk tinggi. Sementara pemenuhan kesesuaian gaji dan kebutuhan sebagai manusia termasuk dalam kategori cukup tinggi.

4.3.2.2 Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*) adalah menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*).

Tabel 4.10

Relatedness Needs

Indikator *Relatedness Needs*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kemudahan untuk melakukan hubungan dengan masyarakat	714	1075	66,42%	Cukup Tinggi
Kesulitan berhubungan karena kekurangpahaman	725	1075	67,44%	Cukup Tinggi
Ketidakmampuan dalam berkomunikasi	718	1075	66,80%	Cukup Tinggi
Adanya dukungan Masyarakat atas fungsi asuransi	704	1075	65,49%	Cukup tinggi
Adanya dukungan Pemerintah	743	1075	69,12%	Tinggi
Adanya Kebijakan Pemerintah	738	1075	68,65%	Tinggi
Dukungan Masyarakat	701	1075	65,21%	Cukup tinggi
Total	**5043**	**7525**	**67,02%**	**Cukup tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa Kebutuhan karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat akan Afiliasi (*Relatedness Needs*) termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan indikator menunjukkan bahwa adanya dukungan dan kebijakan dari pemerintah sudah termasuk dalam kategoti tinggi. Sementara kemudahan untuk melakukan hubungan dengan masyarakat, cara berkomunikasi serta dukungan dari masyarakat secara umum masih dalam kategori cukup tinggi.

4.3.2.3 Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*)

Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), dalah keinginan intrinsic dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya

Tabel 4.11

Growth Needs

Indikator *Growth Needs*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kesempatan karir yang terbuka untuk semua karyawan	750	1075	69,77%	Tinggi
Adanya kemajuan kerja karyawan	681	1075	63,35%	Cukup tinggi
Komitmen pimpinan dalam informasi	761	1075	70,79%	Tinggi
Transparasi Penilaian kinerja	733	1075	68,19%	Tinggi
Keyakinan penilaian kinerja	810	1075	75,35%	Tinggi
Total	**3735**	**5375**	**69,49%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa Kebutuhan karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat akan Kemajuan (*Growth Needs*) termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator menunjukkan bahwa Kesempatan karir bagi karyawan, komitmen pimpinan dalam memberikan informasi serta tentang penilaian kinerja sudah termasuk kategori tinggi. Sementara kemajuan kerja karyawan masih termasuk dalam kategori cukup tinggi.

Dari hasil penelitian yang ada didapat bahwa kebutuhan akan *existence* dan *growth* pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat lebih tinggi jika dibandingkan dengan kebutuhan akan *relatedness*. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa : Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk

memuaskannya. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Walaupun menurut penelitian yang dilakukan oleh Tella et al. (2007 : 710) menemukan bahwa ketiga komponen motivasi kerja tersebut adalah penting. Untuk Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*) adalah Merupakan pemenuhan kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan tersebut antara lain *Physiological Needs* dan *Safety Needs.* Untuk Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*) adalah menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*) dan Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), dalah keinginan intrinsic dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

4.3.3 Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat diukur menggunakan 8 sub variabel dan 14 indikator. Berikut gambaran data tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pada setiap sub-variabel.

4.3.3.1 Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas hasil kerja merupakan kesesuaian jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan setiap individu dalam perusahaan dalam batas waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 4.12

Kuantitas Hasil Kerja Karyawan

Indikator Kuantitas Hasil Kerja	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan waktu	786	1075	73,12%	Tinggi
Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan standar	689	1075	64,10%	Cukup tinggi
Total	**1475**	**2150**	**68,60%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kuantitas hasil kerja karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa kesesuaian jumlah pekerjaan karyawan dengan waktu yang ada termasuk dalam kategori tinggi. Sementara kesesuaian jumlah pekerjaan dengan standar yang ada masih termasuk dalam kategori cukup tinggi.

4.3.3.2 Kualitas hasil Kerja

Kualitas hasil kerja merupakan kesesuaian hasil pekerjaan yang diselesaikan setiap individu dalam perusahaan dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 4.13

Kualitas Hasil Kerja Karyawan

Indikator Kualitas Hasil Kerja	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kesesuaian standar mutu perusahaan	658	1075	61,21%	Cukup tinggi
Kesesuaian standar mutu pimpinan	770	1075	71,63%	Tinggi
Total	**1428**	**2150**	**66,42%**	**Cukup tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kualitas hasil kerja karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa kesesuaian standar mutu pimpinan lebih tinggi dibanding kesesuaian standar mutu perusahaan.

4.3.3.3 Job Knowledge

Job knowledge yaitu luasnya pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

Tabel 4.14

Job Knowledge

Indikator *Job Knowledge*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kesesuaian dengan pengetahuan dan kemampuan	777	1075	72,28%	Tinggi
Kesesuaian dengan keahlian	643	1075	59,81%	Cukup tinggi
Total	**1420**	**2150**	**66,05%**	**Cukup tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa *job knowledge* karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan

indikator juga menunjukkan bahwa kesesuaian *job knowledge* dengan pengetahuan dan kemampuan lebih tinggi dibandingkan dengan keahlian.

4.3.3.4 *Creativeness*

Creativeness yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

Tabel 4.15

Creativeness

Indikator *Creativeness*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kemampuan dalam menciptakan ide	711	1075	66,14%	Cukup tinggi
Keseringan dalam penyelesaian pekerjaan	793	1075	73,77%	Tinggi
Total	**1504**	**2150**	**69,95%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa *Creativeness* karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa penggunaan kreativitas dalam penyelesaian pekerjaan lebih tinggi dari pada dalam penciptaan ide.

4.3.3.5 Cooperation

Cooperation yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

Tabel 4.16

Cooperation

Indikator *Cooperation*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kesediaan bekerjasama dalam bekerja	761	1075	70,79%	Tinggi
Kesediaan berpartisipasi dalam bekerja	665	1075	61,86%	Cukup tinggi
Total	**1426**	**2150**	**66,33%**	**Cukup tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa *Cooperation* karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa kesediaan bekerjasama dalam bekerja lebih tinggi dari pada kesediaan berpartisipasi dalam bekerja.

4.3.3.6 Dependability

Dependability yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

Tabel 4.17

Dependability

Indikator *Cooperation*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Dependability dalam bekerja	767	1075	71,35%	Tinggi
Total	**767**	**1075**	**71,35%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa *Dependability* karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

masih termasuk dalam tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa dependability dalam bekerja memiliki skor yang tinggi.

4.3.3.7 Initiative

Initiative yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

Tabel 4.18
Initiative

Indikator *Cooperation*	**Skor Aktual**	**Skor Ideal**	**% Skor Aktual**	**Kriteria**
Inisiatif dalam bekerja	652	1075	60,65%	Cukup tinggi
Total	**652**	**1075**	**60,65%**	**Cukup tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa inisiatif karyawan di PT, Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan inisiatif dalam bekerja masih dalam kategori cukup tinggi.

4.3.3.8 *Personal Qualities*

Personal quality yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Tabel 4.19

Personal Quality

Indikator *Cooperation*	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Integritas dalam bekerja	679	1075	63,16%	Cukup tinggi
Keyakinan positif di dalam bekerja	784	1075	72,93%	Tinggi
Total	**1463**	**2150**	**68,55%**	**Tinggi**

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa *personal quality* karyawan di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa keyakinan positif didalam bekerja memiliki skor yang lebih tinggi dibandingkan integritas dalam bekerja.

4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil analisis terhadap instrumen penelitian (kuesioner) dan selanjutnya analisis penskalaan, maka dari data yang diperoleh tersebut akan dipergunakan untuk menganalisa dan menguji rumusan hipotesis penelitian dengan menggunakan *Structurall Equation Modeling* (SEM). Data yang diolah dengan SEM ini adalah data hasil kuesioner tanggapan responden karyawan tentang variabel Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan.

Dalam *structural equation modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan proporsi variance masing-masing variabel manifes (indikator) yang dapat

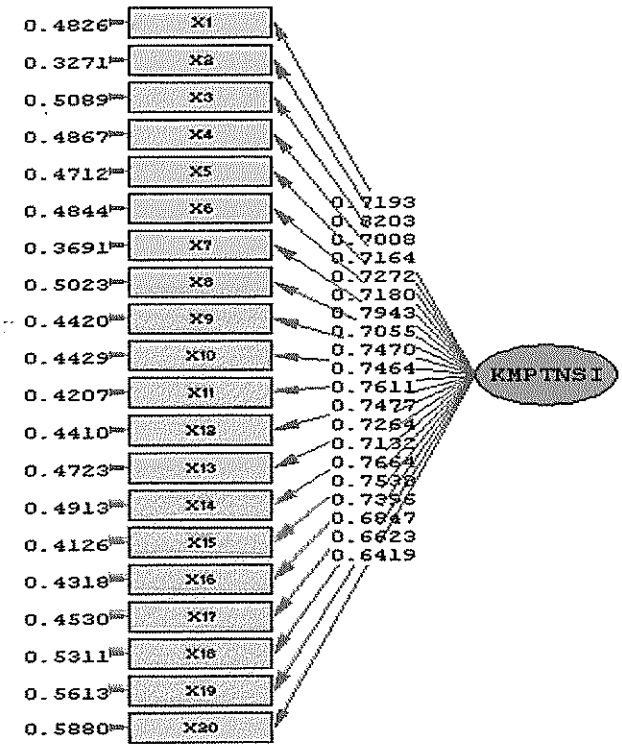
dijelaskan di dalam variabel laten. Dari model pengukuran akan diketahui indikator mana yang signifikan dalam pembentukkan variabel laten sebagai indikasi valid tidaknya indikator yang bersangkutan dalam mengukur varibel laten. Selain menguji signifikansi variabel manifes, pada model pengukuran juga dapat dicari nilai *construct reliability* yang menunjukkan apakah sekumpulan variabel manifes tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel laten. Batas terendah nilai *construct reliability* yang masih dapat diterima adalah 0,7 (Hair et al, 1998;612) dan batas nilai *variance extracted* yang masih dapat diterima adalah 0,5 (Hair et al, 1998;612)

Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*exogen latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogen latent variable*).

4.4.1 Model Pengukuran

4.4.1.1 Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Variabel laten kompetensi diukur menggunakan 20 indikator dan *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel kompetensi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.1. Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi

Dari keduapuluh indikator model pengukuran variabel kompetensi, indikator X_2 (kemampuan karyawan dalam menetapkan rencana yang sistematik berdasarkan data yang akurat) merupakan indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembentukan variabel laten kompetensi. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator X_2 (0,8203) yang lebih besar dibanding *loading* faktor 19 indikator lainnya. Sebaliknya indikator X_{20} (kemampuan karyawan untuk berperan sebagai pemimpin tim) paling kecil kontribusinya dalam membentuk variael laten kompetensi.

Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kompetensi memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ke 20 indikator menggunakan pendekatan

construct reliability dan *variance extracted*. Hasil pengujian masing masing indikator variabel laten kompetensi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20

Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran

Variabel Kompetensi

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error Variance
X_1	0,7193	0,5174	12,0533	0,4826
X_2	0,8203	0,6729	14,5654	0,3271
X_3	0,7008	0,4911	11,6344	0,5089
X_4	0,7164	0,5133	11,9874	0,4867
X_5	0,7272	0,5288	12,2334	0,4712
X_6	0,7180	0,5156	12,0232	0,4844
X_7	0,7943	0,6309	13,8752	0,3691
X_8	0,7055	0,4977	11,7403	0,5023
X_9	0,7470	0,5580	12,6996	0,4420
X_{10}	0,7464	0,5571	12,6850	0,4429
X_{11}	0,7611	0,5793	13,0406	0,4207
X_{12}	0,7477	0,5590	12,7157	0,4410
X_{13}	0,7264	0,5277	12,2159	0,4723
X_{14}	0,7132	0,5087	11,9139	0,4913
X_{15}	0,7664	0,5874	13,1714	0,4126
X_{16}	0,7538	0,5682	12,8633	0,4318
X_{17}	0,7396	0,5470	12,5244	0,4530
X_{18}	0,6847	0,4689	11,2819	0,5311
X_{19}	0,6623	0,4387	10,8020	0,5613
X_{20}	0,6419	0,4120	10,3765	0,5880
Jumlah	**14,5923**	**10,6797**		**9,3203**

*t-kritis = 1,96

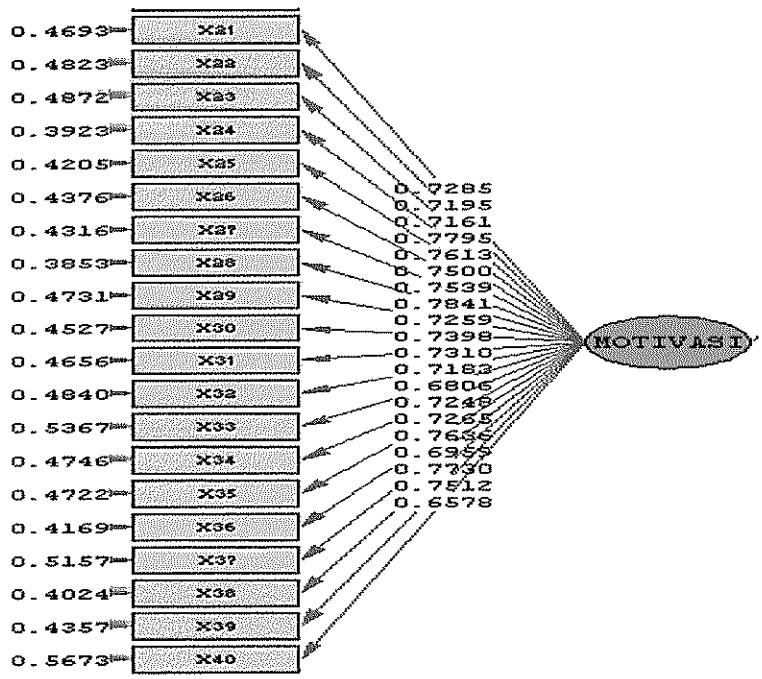
$$\text{Construct Reliability} = \frac{(14,5923)^2}{9,3203 + (14,5923)^2} = 0,9581$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{10,6797}{9,3203 + 10,6797} = 0,5340$$

Construct Reliability dari ke-20 indikator variabel laten kompetensi masih lebih besar dari yang di rekomendasikan (0,7). Nilai t menunjukkan bahwa ke-20 indikator signifikan dalam membentuk variabel laten kompetensi (semua nilai t > 1,96). Nilai *variance extracted* sebesar 0,5340 memiliki makna bahwa 53,40% informasi yang terkandung dalam variabel manifes (ke-20 indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (kompetensi).

4.4.1.2 Model Pengukuran Variabel Laten Motivasi Kerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Variabel laten motivasi kerja diukur menggunakan 20 indikator dan *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel motivasi kerja dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.2. Model Pengukuran Variabel Laten Motivasi Kerja

Keduapuluh indikator model pengukuran variabel motivasi kerja, indikator X_{28} (adanya jaminan karir) merupakan indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembentukan variabel laten motivasi kerja. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator X_{28} (0,7841) yang lebih besar dibanding *loading* faktor 19 indikator lainnya. Sebaliknya indikator X_{40} (keyakinan penilaian kinerja) paling kecil kontribusinya dalam membentuk variabel laten motivasi kerja.

Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten motivasi kerja memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ke-20 indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten motivasi kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.21

Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran

Variabel Motivasi kerja

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error Variance
X_{21}	0,7285	0,5307	12,2641	0,4693
X_{22}	0,7195	0,5177	12,0563	0,4823
X_{23}	0,7161	0,5128	11,9795	0,4872
X_{24}	0,7795	0,6077	13,4980	0,3923
X_{25}	0,7613	0,5795	13,0439	0,4205
X_{26}	0,7500	0,5624	12,7701	0,4376
X_{27}	0,7539	0,5684	12,8654	0,4316
X_{28}	0,7841	0,6147	13,6123	0,3853
X_{29}	0,7259	0,5269	12,2033	0,4731
X_{30}	0,7398	0,5473	12,5277	0,4527
X_{31}	0,7310	0,5344	12,3224	0,4656
X_{32}	0,7183	0,5160	12,0295	0,4840
X_{33}	0,6806	0,4633	11,1922	0,5367
X_{34}	0,7248	0,5254	12,1791	0,4746
X_{35}	0,7265	0,5278	12,2179	0,4722
X_{36}	0,7636	0,5831	13,1018	0,4169
X_{37}	0,6959	0,4843	11,5261	0,5157
X_{38}	0,7730	0,5976	13,3349	0,4024
X_{39}	0,7512	0,5643	12,8004	0,4357
X_{40}	0,6578	0,4327	10,7064	0,5673
Jumlah	**14,6813**	**10,797**		**9,203**

*t-kritis = 1.96

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(14,6813)^2}{9,203 + (14,6813)^2} = 0,9591$$

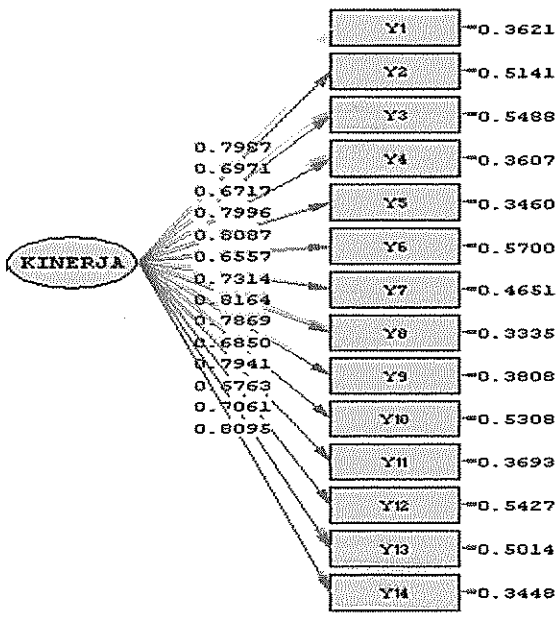
$$\text{Variance Extracted} = \frac{10,797}{9,203 + 10,797} = 0,5398$$

Construct Reliability dari ke-20 indikator variabel laten motivasi kerja masih lebih besar dari yang di rekomendasikan (0,7). Nilai t menunjukkan bahwa ke-20 indikator signifikan dalam membentuk variabel laten motivasi kerja (semua

nilai t > 1.96). Nilai *variance extracted* sebesar 0,5398 memiliki makna bahwa 53,98% informasi yang terkandung pada variabel manifes (ke-20 indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (motivasi kerja).

4.4.1.3 Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

Variabel laten kinerja karyawan diukur menggunakan empat belas indikator dan *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3. Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja Karyawan

Keempatbelas indikator model pengukuran variabel laten kinerja karyawan, indikator Y_8 (Keseringan penggunaan kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan) merupakan indikator yang paling besar kontribusinya dalam

pembentukan variabel laten kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator Y_8 (0,8164) yang lebih besar dibanding *loading* faktor tigabelas indikator lainnya. Sebaliknya indikator Y_6 (kesesuaian *job knowledge* dengan keahlian yang dimiliki karyawan) paling kecil kontribusinya dalam membentuk variabel laten kinerja karyawan

Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kinerja karyawan memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ke-14 indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted.* Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.22

Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran

Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading)^2	Nilai t*	Error Variance
Y_1	0,7987	0,6379	13,5974	0,3621
Y_2	0,6971	0,4859	11,1632	0,5141
Y_3	0,6717	0,4512	10,6591	0,5488
Y_4	0,7996	0,6393	13,3558	0,3607
Y_5	0,8087	0,6540	13,5659	0,3460
Y_6	0,6557	0,4300	10,3485	0,5700
Y_7	0,7314	0,5349	11,8665	0,4651
Y_8	0,8164	0,6665	13,7442	0,3335
Y_9	0,7869	0,6192	13,0688	0,3808
Y_{10}	0,6850	0,4692	10,9207	0,5308
Y_{11}	0,7941	0,6307	13,2325	0,3693
Y_{12}	0,6763	0,4573	10,7488	0,5427
Y_{13}	0,7061	0,4986	11,3462	0,5014
Y_{14}	0,8095	0,6552	13,5831	0,3448
Jumlah	**10,4372**	**7,8299**		**6,1701**

*t-kritis = 1.96

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(10{,}4372)^2}{6{,}1701 + (10{,}4372)^2} = 0{,}9464$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{7{,}8299}{6{,}1701 + 7{,}8299} = 0{,}5593$$

Construct Reliability dari ke-14 indikator variabel laten kinerja karyawan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan (0,7). Nilai t menunjukkan bahwa ke-14 indikator signifikan dalam membentuk variabel laten kinerja karyawan (semua nilai t > 1.96). Nilai *variance extracted* sebesar 0,5593 memiliki makna bahwa 55,93% informasi yang terkandung pada variabel manifes (ke-14 indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (kinerja karyawan).

4.4.2 Model Struktural

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel laten endogen dan laten eksogen selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel laten yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural, maka secara garis besar model struktural yang akan diuji pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.23 Model Struktural Antar Variabel Laten

Endegenous Constructs	Exogenous Constructs		*Error*
	ξ_1	ξ_1	
H	$\gamma_1\xi_1$	$\gamma_2\xi_2$	$+ \zeta$

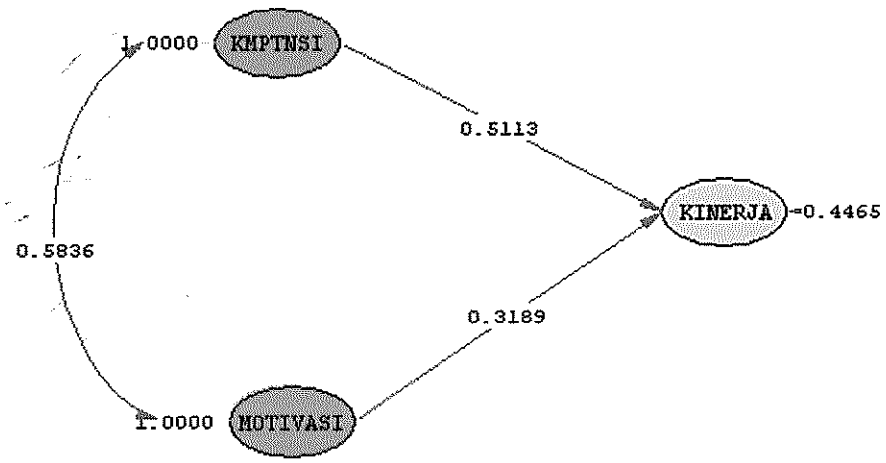
Keterangan:

ξ_1: Kompetensi
ξ_2 : Motivasi Kerja
η : Kinerja karyawan
ζ : Pengaruh faktor lain terhadap kinerja karyawan
γ : Koefisien pengaruh laten eksogen terhadap laten endogen

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software LISREL* diperoleh persamaan struktural sebagai berikut.

Tabel 4.24 Persamaan Struktural Antar Variabel Laten

Endegenous Constructs	Exogenous Constructs		*Error*
	ξ_1	ξ_1	
H	0,5113	0,3189	+ 0,4465



Chi-Square=3176.88, df=1374, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Gambar 4.4 Diagram Jalur Hubungan Struktural Antar Variabel Laten
Keterangan: Angka dalam kurung adalah nilai statistik uji-t.

Tabel 4.25 Besar Pengaruh Kompetensi (ξ_1) dan Motivasi Kerja (ξ_2) Terhadap Kinerja Karyawan (η).

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
ξ_1	0,5113	26,14%	9,51%	**35,65%**
ξ_2	0,3189	10,17%	9,51%	**19,68%**
Total Pengaruh SecaraBersama-sama =				**55,33%**

Untuk penghitungan pengaruh langsung adalah koefisien jalur dikuadratkan kemudian dikalikan 100 %.

Pada variabel ξ_1 pengaruh langsungnya adalah $(0,5113)^2$ X 100 % = 26,14 %. Pada variabel ξ_2 pengaruh langsungnya adalah $(0,3189)^2$ X 100 % = 10,17 %.

Sedangkan untuk penghitungan pengaruh tidak langsung adalah koefisien jalur ξ_1 X korelasi ξ_1 ξ_2 X koefisien jalur ξ_2 kemudian dikalikan 100 %.

Sehingga dapat dihitung (0,5113 X 0,5836 X 0,3189) X 100 % = 9,51 %

Secara bersama-sama kompetensi dan motivasi kerja mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan sebesar 55,33% dan sisanya sebesar 44,67% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak ditelti.

4.4.3 Pengujian Hipotesis

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel laten serta persamaan struktural antar variabel laten, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh masing-masing variabel laten eksogenus (variabel bebas) terhadap

variabel laten endogenus (variabel tidak bebas). Semua nilai-nilai yang diperlukan dalam prosedur pengujian sudah dijabarkan pada gambar 4.4 dan tabel 4.25

4.4.3.1 Hubungan Antara Kompetensi Dengan Motivasi Kerja

Kompetensi dihipotesiskan memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Ha : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Tabel 4.26 Uji Signifikansi Hubungan Antara Kompetensi Dengan Motivasi Kerja.

Hubungan	Koefisien Korelasi	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
Kompetensi dengan Motivasi Kerja	0,5836	12,1648	1,96	terdapat hubungan yang signifikan

Sumber: Gambar 4.4

Hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.26 menyimpulkan bahwa antara kompetensi dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini

tercermin dari nilai t-hitung (12,1648) yang lebih besar dari t-kritis (1,96). Untuk pengujian perindikator terlihat pada lampiran 4 (Hasil Pengolahan SEM) seperti contoh X_2 (Penetapan rencana karyawan) dan X_8 (Adanya jaminan karir dari perusahaan) memiliki skor sebesar 0,4380 yang artinya kedua indikator tersebut memiliki hubungan yang cukup erat dimana masing-masing indikator tersebut saling mendukung.

4.4.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz life Indonesia wilayah Jawa Barat. Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho : Kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Ha : Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz life Indonesia wilayah Jawa Barat

Tabel 4.27 Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
Kompetensi	0,5113	7,1035	1,96	terdapat pengaruh yang signifikan
Besar Pengaruh = 26,14%				

Sumber: Gambar 4.4

Pada tabel 4.27 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel kompetensi terhadap terhadap kinerja karyawan sebesar 0,5113. Nilai koefisien jalur yang

bertanda positif menunjukkan kompetensi yang makin tinggi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Selanjutnya nilai t_{hitung} variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 7,1035. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{kritis} maka disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat.

Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz life Indonesia wilayah Jawa Barat adalah 26,14% yang berarti sebesar 26,14% perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompetensinya. Untuk pengujian perindikator terlihat pada lampiran 4 (Hasil Pengolahan SEM) seperti contoh X_9 (Pelayanan internal dan eksternal karyawan) terhadap Y_8 (Keseringan dalam penyelesaian pekerjaan) memiliki skor sebesar 0,6426 yang artinya kompetensi dengan indikator pelayanan internal dan eksternal karyawan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan dengan indikator keseringan dalam penyelesaian pekerjaan.

4.4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho : Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Ha : Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Tabel 4.28 Uji Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
Motivasi Kerja	0,3189	4,7908	1,96	terdapat pengaruh yang signifikan
Besar Pengaruh = 10,16%				

Sumber: Gambar 4.4

Pada tabel 4.28 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel motivasi Kerja terhadap terhadap kinerja karyawan sebesar 0,3278. Nilai koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan motivasi yang makin tinggi terhadap organisasi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Selanjutnya nilai t_{hitung} variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 4,7381. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{kritis} maka disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat.

Besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat adalah 10,16% yang berarti sebesar 10,16% perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi kerjanya. Untuk pengujian perindikator terlihat pada lampiran 4 (Hasil Pengolahan SEM) seperti contoh X_{40} (Keyakinan dalam penilaian kinerja) terhadap Y_1 (Kesesuaian jumlah pekerjaan yang diselesaikan dengan waktu yang ada) memiliki skor sebesar 0,5484 yang artinya motivasi kerja dengan indikator keyakinan dalam penilaian kinerja memiliki pengaruh yang cukup erat terhadap

kinerja karyawan dengan indikator kesesuaian jumlah pekerjaan yang diselesaikan dengan waktu yang ada.

4.4.3.4 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dan motivasi dihipotesiskan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho : Kompetensi dan motivasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Ha : Kompetensi dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat

Tabel 4.29 Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan.

R^2	$F_{-hitung}$	$F_{-tabel\ (db:\ 2;212)}$	Keterangan
0,5535	126,5071	3,0385	signifikan

Pada tabel 4.29 dapat dilihat koefisien determinasi dari variabel kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 0,5535. Nilai ini menunjukkan besar pengaruh kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yaitu 55,35% yang berarti sebesar

55,35% perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama. Perbandingan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat yang didasarkan pada hasil survey terhadap 205 karyawan diperoleh kesimpulan secara deskritif dan verifikatif (pengujian hipotesis) sebagai berikut :

1. - Kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat rata-rata skornya termasuk dalam kategori tinggi. Kompetensi intelektual lebih tinggi dibandingkan kompetensi emosional dan kompetensi sosial, hal ini berarti karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat memiliki semangat kerja, pengetahuan, kepedulian dan pemahaman permasalahan yang tinggi dibandingkan kemampuan karyawan dalam memahami lingkungan secara objektif dan moralis, pengendalian emosional dan membangun jaringan kerja sama serta mempengaruhi rekan kerja atau bawahan.
   - Motivasi kerja karyawan termasuk dalam kategori cukup, dimana tingat motivasi *relatedness needs* yang menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*) lebih rendah dibandingkan

dengan *existence needs* yang merupakan pemenuhan kebutuhan dasar manusia dan *growth needs* yang merupakan keinginan intrinsic dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

- Kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori tinggi. keyakinan positif didalam bekerja memiliki skor yang lebih tinggi dibandingkan integritas dalam bekerja, hal ini berarti karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat memiliki keyakinan yang penuh untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal.

2. Kompetensi memiliki korelasi yang signifikan dengan motivasi kerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat, termasuk dalam tingkat keeratan cukup. Hal ini mengandung arti bahwa dalam kompetensi karyawan perlu adanya dukungan motivasi kerja, demikian pula bahwa motivasi kerja dapat tercipta secara efektif apabila memperoleh dukungan adanya kompetensi karyawan. Adanya hubungan antara kompetensi karyawan dengan motivasi kerja ini relevan dengan pendapat Lau (2000) yang menyatakan bahwa dalam bidang pelayanan jasa hanya dapat dihasilkan oleh sumber daya manusia yang tahu dengan baik tugas yang menjadi tanggung jawabnya (memiliki kompetensi), serta memiliki kepekaan terhadap apa yang diinginkan oleh pelanggan darinya (memiliki komitmen); kedua faktor tersebut yang mampu menjamin terpuasinya kebutuhan pelanggan. Menurut Ulrich (1998)

kompetensi karyawan tersebut akan secara langsung berpengaruh terhadap pembentukan "*Intellectual Capital*" perusahaan, sebagai suatu asset yang tak ternilai dan sangat signifikan dalam kontribusinya terhadap pencapaian pendapatan perusahaan dan kinerja karyawan itu sendiri.

3. Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Allianz life Indonesia wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menentukan optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.
4. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Artinya motivasi kerja karyawan menentukan optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Patterson et al. (1997) bahwa motivasi kerja karyawan dan kontrak psikologis yang positif merupakan dasar untuk memperbaiki kinerja baik pada tingkat individu, tim, maupun organisasi. Menurut Nyhan (1999)

motivasi kerja pada tingkat yang lebih tinggi memiliki hubungan secara empirik dengan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi.

5. Kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kompetensi karyawan dan motivasi kerja secara bersama-sama berperan untuk meningkatkan proses pembentukan kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Worsfold (1999) bahwa terdapat hubungan kausalitas yang kuat antara motivasi kerja karyawan dalam kegiatan pelayanan pelanggan dengan variabel kapasitas, pengetahuan dan kompetensi karyawan dan memberikan pengaruh pada kinerja.

5.2. Saran-saran

Mengacu kepada kesimpulan hasil penelitian ini, maka penulis menyampaikan beberapa saran bagi pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat hendaknya lebih meningkatkan kompetensi sosial karyawan dengan cara :
   - Melakukan pelatihan-pelatihan untuk lebih meningkatkan keinginan dan kemampuan pada karyawan khususnya kepada financial consultant untuk bekerja sama secara kooperatif.
   - Lebih mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan

strategi dan hubungan internasional agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Mengoptimalkan motivasi kerja pada karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat, dengan cara merubah *relatedness needs* menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*) dalam organisasi dengan cara :
   - Menganggap karyawan sebagai mitra, sehingga terjalin ikatan emosional yang kuat antara pemilik, manajemen dan karyawan.
   - Mengikutsertakan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan strategik, sehubungan pencapaian tujuan organisasi.
3. Mengoptimalkan kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat, dengan cara antara lain :
   - Selalu menginformasikan pemahaman karyawan akan pentingnya kualitas bekerja.
   - PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat diharapkan untuk menerapkan paradigma baru dalam penilaian kinerja, yaitu penilaian terhadap kinerja karayawan di samping dilakukan oleh atasan juga dilakukan oleh rekan sekerja karyawan atau masyarakat pengguna pelayanan untuk menghindari subjektivitas dalam penilaian kinerja. Penilaian terhadap kinerja harus mempertimbangkan faktor pekerjaan dan karakterisrik personal karyawan, kemudian hasil penilaian terhadap kinerja diberikan umpan balik kepada karyawan

dan ditindaklanjuti serta dikelola untuk kepentingan strategik, administratif, dan pengembangan.

4. Kompetensi karyawan dan motivasi kerja berpengaruh relatif kuat terhadap kinerja karyawan PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat khususnya pada financial consultant . Hal ini mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut sangat dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Maka penulis menyarankan beberapa kiat yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat dalam memberikan support terhadap financial consultan, yaitu :

   - Pihak manajemen PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat harus lebih giat berupaya mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor kepuasan kerja, kebijakan kompensasi, sistem perencanaan dan pengembangan karir, dan penyebab *turnover* yang tinggi serta berusaha mengimplementasikan faktor-faktor tersebut dalam mengelola SDM, khususnya karyawan dalam hal ini lebih ditekankan pada financial consultan.
   - Manajemen PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat harus lebih giat berupaya meningkatkan kinerja para karyawan, terutama kinerja di bidang *job knowledge* (kesesuaian pekerjaan dengan keahlian) yang berdasarkan penelitian termasuk dalam klasifikasi rendah.

- Pihak PT. Allianz Life Indonesia wilayah Jawa Barat, hendaknya menerapkan strategi yang tepat dalam memberikan dukungan kepada para karyawannya khususnya pada financial consultan, berkaitan dengan kegiatan peningkatan kualitas kerja karyawan. Misalnya pengalokasian dana untuk mendukung kegiatan pelatihan baik bersifat *on the job training* dan *off the job training*.

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka hasil ini merupakan perluasan dari penelitian-penelitian sebelumnya dan memberikan bukti awal mengenai model konsekuensi-konsekuensi dari kinerja. Disarankan untuk penelitian mendatang lebih memperluas lagi variabel lain yang lebih lengkap, misalnya: variabel kepuasan kerja, kebijakan kompensasi, sistem perencanaan dan pengembangan karir dan faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 1998. *Manajemen Sumber Daya manusia*, terjemahan PT Alex Kompotindi, Jakarta

Bergerhenegouwen, G.J. 1997. Competence Development a Challenge for Human Resources Professionals : Core Competence of Organizational as Guidelines for The Development of Employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 2, pp. 55-62.

Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management: An Expriential Approach.* McGraw-Hill. Series In Management. New York.

Budi W. Soetjipto. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif (Bagian I). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Editor A Usmara. Penerbit Amara Books. p. 25-38.

Burruss, Jim. 2003. Mengelola Demi Peningkatan Motivasi dan Kinerja. *Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing.* Editor Nick Boulter, Murray Dalziel, dan Jackie Hill. Alih Bahasa Bern. Hidayat. Penerbit PT Gramedia. Jakarta. p. 89-105.

Burr, Renu and Antonia Girardi. 2002. Intellectual Capital: More Than The Interaction of Competence x Commitment. *Australian Journal of Management.* Sydney. pp. 77-78.

Bolon, Douglas S.. 1997. Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensioal Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Bahavior.* Vol. 32. No. 15. p. 220-235.

Cahyadi Heriantio. 2007. *Direktorat Trade Marketing.* Berita Allianz Life, Vol. 5 Januari-Februari 2007, pp. 4-5.

Davis, Keith and John W. Newstrom. 1997. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior.* McGraw-Hill. Series In Management. New Delhi.

Dyah Kusumastuti. 2001. *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi: Studi Tentang Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kinerja Dosen yang Berorentasi Pada Mutu dengan Moderator Iklim Organisasi dan Dukungan Sumber Daya di Institut*

Teknologi Bandung (ITB). Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.

Edvinson, Leif & Michael Malone. 1997. *Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business.

Fandy Tjiptono. 2000. *Perapektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Penerbit Andi Yogyakarta.

Faustino Cardoso Gomes. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.

Fitz-enz, Jac & Barbara davitson. 2002. *How to Measure Human Resources Management*. 3rd New York : The McGraw-Hill Book Company, Inc.

Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel Management*. 5th ed, McGraw-Hill, Tosho Printing Co., Ltd. Tokyo.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 1997. *Organization Behavior-Structure-Process*. Seventh Edition. Erwin Homewood. Boston.

Goleman, G.. 1998. *Working With Emotional Intelligence*. New York. Bantam.

Harris, Michael. 2000. *Human Resource Management*. USA : The Dryden Press.

Iman Sugeng. 2002. Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Penerbit Amara-Books. p. 199-213.

Koenig, Michael E.D. 1997. Intellectual Capital How to Leverage It. *The Bottom Line Managing Library Finance*. Vol. 10, No. 2, pp. 112-118.

Krasnor, L. 1997. The Nature of Social Competence: A Theoretical Review. *Social Development*. Vol. 6. No. 1.p. 111-129.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.

----------, 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : salemba Empat.

Lau, R.S.M. 2000. Quality of Work Life and Performance, An ad hoc Investigation of Two Key Elements in The Service Profit Chain Model.

International Journal of Service Industry Management. Vol. 11, No. 5, pp. 422-437.

Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung PT. Remaja Rosdakarya.

Marshall, Patricia. 2003. Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?. *Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing.* Editor Boulter, Murray Dalziel, dan Jackie Hill. Alih Bahasa. Bern. Hidayat. Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer. hal. 36-51.

Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2004. *Human Resource Management.* International Student Edition. South-Western, adivision of Thomson Learning, In Singapore.

Masri Singaribun dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei.* Jakarta : LP3ES.

Mayer, J. D, David R. Caruso, and Peter Salovey. 2000. Selecting A Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales. *The Handbooks of Emotional Intelligence.* Reuven Bar-On and James D. A. Parker Editors. Jossey-Bass. A Wiley Company. p. 320-342.

Mayer, Roger C. & F.D Schoorman. 1992. Predicting Participation and Production Outcome Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Journal The Academy of Management.* Vol. 35, No. 3, August 1992, pp. 671-684.

Mayo, Andrew. 2001. *The Human Value of the Enterprise, Valuing People as Assets.* London : Nicholas Brealey Pub.

Meyer, J. P. & N. J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization of Organization Commitment. *Human Resource Management Review.* Vol. 1. p. 61-89.

----------, N. J. Allen, and I. R. Gellatly.1990. Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relation. *Journal of Applied Psychology.* Vol. 75. p.710-720.

Moh. Nazir. 1999. *Metode Penelitian.* Ghalia Indonesia, jakarta.

Moekijat, 2002. *Dasar-dasar Motivasi.* Bandung : CV. Pionir Jaya.

Munro, Andrew & Brendan Andrews. 2004. Competences : Dialogue Without a Plot ? *Executive Development.* Vol. 7, No. 6, pp. 12-15.

M. Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.

Nahapiet, S. and S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23.p. 242-266.

Newstrom, J.W. & K. Davis. 2002. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 11th ed. Singapore : McGraw-Hill.

Noe, Raymond A. 2002. *Employee Training and Development*. Second Edition. McGraw-Hill Irwin.

-----, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. 2000. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. Third Edition. McGraw-Hill.

Rampersad, Hubert K. 2005. *Total Performance Scorecard Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson International Edition.

Sanchez, Margalena, John Peter, and Engle. 1997. *Human Capital In Organization*. Wiley. New York.

Sangkala. 2006. *Intelleetual Capital Management : Strategi baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Yapensi, Jakarta.

Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business*. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons.

Sharma, Neeru and Paul G. Patterson. 2000. Switching Cost Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationhip Commitment in Professional Consumer Services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11. No. 5. p. 470-490.

Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.

Stewart, Thomas A.. 1997. *Intelectuall Capital The New Wealth of organizations*. Nicholas Brealey Publishing. London.

Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Surya Darma. 2002. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Editor A. Usmara. Penerbit Amara Books. p. 105-120.

Syafaruddin Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif.* Edisi Pertama. BPFE Yoyakarta.

Tjiptohadi Sawarjuwono dan Agustine Prihatin Kadir. 2003. *Intellectual Capital* : Perlakuan Pengukuran Dan Pelaporan (Sebuah *Library Research*). *Jurnal Ekonomi Akuntansi.* Universitas Kristen Petra. Vol. 5, p. 35-57.

Topping, Keith, William Bremner, and Elizabeth A. Holmes. 2000. Social Competence: The Social Contruction of The Concept. *The Handbooks of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in The Workplace.* Reuver Bar-On and James D. A. Parker Editors. Jossey-Bass A Wiley Company. p. 28-39.

Ulrich, Dave, R. 1998. Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review.* Vol. 39. p. 15-26.

Umi Narimawati. 2007. *Riset manajemen Sumber daya manusia : Aplikasi Contoh & Perhitungannya.* Agung Media – Jakarta, Indonesia.

Willy Susilo. 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan.* Penerbit Percetakan Gema Amini.

Wood, Jack, Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Schrmerhorn, Hunt, and Osborn. 2001. *Organizational Behavior A Global Perspective*. John Wiley & Sons Australia Ltd

Zikmund, William G. 2000. *Business Research Methods.* 6th ed. USA : The Dryden Press.

Zohar, Danah and Ian Marshall. 2000. *Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence.* Bloomsbury Publishing Plc.

Validity & Reliability (Kuesioner Kompetensi)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	215	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	215	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	60.0577	156.944	.703	.956
X2	60.5639	155.151	.803	.955
X3	60.5639	157.667	.684	.956
X4	61.5933	157.159	.700	.956
X5	60.3000	156.698	.707	.956
X6	60.6546	158.091	.707	.956
X7	60.7974	155.510	.775	.955
X8	60.0577	158.455	.697	.956
X9	61.0450	156.971	.723	.956
X10	60.3000	156.947	.733	.955
X11	60.0577	156.776	.742	.955
X12	61.3344	157.211	.725	.956
X13	60.3000	157.394	.712	.956
X14	60.8564	156.952	.706	.956
X15	60.0577	157.222	.748	.955
X16	61.3344	156.577	.731	.956
X17	60.9097	156.876	.721	.956
X18	60.0577	157.283	.666	.956
X19	60.3000	159.517	.650	.957
X20	60.0577	158.580	.637	.957

Indeks validitas diperoleh dari nilai corrected item-total correlation

Validity & Reliability (Kuesioner Motivasi)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	215	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	215	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	59.6843	176.115	.709	.957
X22	60.0427	177.935	.702	.957
X23	59.6179	176.604	.701	.957
X24	58.9446	175.104	.763	.956
X25	59.3383	175.609	.745	.956
X26	58.9446	175.727	.732	.957
X27	59.6179	175.654	.739	.957
X28	59.6844	175.118	.765	.956
X29	60.1377	176.213	.714	.957
X30	58.9446	176.461	.725	.957
X31	60.2214	176.197	.718	.957
X32	59.1869	176.544	.704	.957
X33	59.5415	177.418	.663	.958
X34	59.8902	176.072	.707	.957
X35	60.2214	176.243	.715	.957
X36	58.9447	175.370	.750	.956
X37	58.9446	176.828	.681	.957
X38	59.3383	174.918	.761	.956
X39	59.6179	175.921	.733	.957
X40	59.1869	178.562	.631	.958

Indeks validitas diperoleh dari nilai corrected item-total correlation

Validity & Reliability (Kuesioner Kinerja)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	215	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	215	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	35.7486	77.269	.786	.940
Y2	36.3066	78.714	.689	.943
Y3	34.7613	79.986	.658	.944
Y4	35.7486	77.521	.770	.941
Y5	36.1135	77.644	.777	.941
Y6	35.7068	80.050	.643	.944
Y7	35.5010	80.400	.711	.943
Y8	35.7486	77.402	.793	.940
Y9	35.8925	77.900	.761	.941
Y10	35.7486	79.746	.665	.944
Y11	36.1487	77.784	.767	.941
Y12	35.7068	79.552	.652	.944
Y13	34.7613	78.933	.679	.943
Y14	35.9689	77.468	.784	.940

Indeks validitas diperoleh dari nilai corrected item-total correlation

DATE: 8/12/2010

DATE: 8/13/2010
TIME: 19:24

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\PERFORM.SPJ:

```
Kinerja Karyawan
Observed variables X1-X40 Y1-Y14
Correlation matrix from file olah.cor
Sample size 215
Latent variables KMPTNSI MOTIVASI KINERJA
Relationship
X1-X20 = KMPTNSI
X21-X40 = MOTIVASI
Y1-Y14 = KINERJA
KINERJA = KMPTNSI MOTIVASI KINERJA
Path diagram
Lisrel output: ND=4 SC
Admissibility = OFF
Options: AD = OFF
End of problem
```

Sample Size = 215

Kinerja Karyawan

Correlation Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	1.0000					
Y2	0.6210	1.0000				
Y3	0.5989	0.5025	1.0000			
Y4	0.7098	0.5162	0.5501	1.0000		
Y5	0.5949	0.5493	0.5620	0.6323	1.0000	
Y6	0.5514	0.5720	0.5601	0.4822	0.5012	1.0000
Y7	0.6773	0.4663	0.5349	0.5574	0.5460	0.5549
Y8	0.6631	0.5559	0.5023	0.6260	0.6178	0.5250
Y9	0.5605	0.5247	0.4953	0.6114	0.6601	0.4907
Y10	0.5577	0.5700	0.4132	0.5857	0.5661	0.4452
Y11	0.5928	0.5414	0.5404	0.6091	0.7624	0.5432
Y12	0.5541	0.5098	0.4628	0.5832	0.4820	0.3263
Y13	0.5422	0.4353	0.4333	0.5676	0.5691	0.4007
Y14	0.5888	0.5410	0.4566	0.6225	0.6707	0.5334
X1	0.3830	0.3296	0.3693	0.4490	0.3686	0.3383
X2	0.4034	0.2621	0.3644	0.4753	0.4558	0.2521

X3	0.3728	0.2899	0.4212	0.4338	0.4306	0.2586
X4	0.3169	0.3123	0.3159	0.4273	0.3719	0.2823
X5	0.4921	0.3382	0.3636	0.5549	0.5214	0.3234
X6	0.2732	0.2587	0.3698	0.3355	0.3837	0.1979
X7	0.5046	0.3911	0.4545	0.4975	0.5062	0.3726
X8	0.4286	0.2724	0.2885	0.4358	0.3154	0.3346
X9	0.5625	0.4798	0.6043	0.5694	0.5440	0.4910
X10	0.3212	0.2248	0.2298	0.4169	0.4019	0.2320
X11	0.5165	0.3910	0.3910	0.5834	0.5203	0.4144
X12	0.3291	0.2983	0.3721	0.4481	0.4641	0.2417
X13	0.3247	0.3286	0.3142	0.3787	0.4101	0.3004
X14	0.2660	0.2594	0.2104	0.3895	0.3144	0.1348
X15	0.4640	0.3734	0.3968	0.5266	0.4987	0.2971
X16	0.4073	0.3539	0.3191	0.5009	0.4336	0.2793
X17	0.4352	0.3838	0.3265	0.4808	0.3574	0.2395
X18	0.4525	0.3731	0.4711	0.5052	0.5235	0.3605
X19	0.3155	0.1703	0.2600	0.3401	0.2676	0.1722
X20	0.3005	0.3413	0.2535	0.3301	0.3359	0.1863
X21	0.3382	0.3261	0.3337	0.3787	0.4313	0.3723
X22	0.3458	0.2981	0.3361	0.4543	0.4847	0.3493
X23	0.2998	0.3047	0.2503	0.4088	0.3834	0.3289
X24	0.2940	0.3308	0.3132	0.4669	0.4576	0.3523
X25	0.4261	0.3842	0.3157	0.5157	0.4538	0.4113
X26	0.3100	0.2680	0.3212	0.4206	0.4481	0.2106
X27	0.2322	0.2025	0.2503	0.3565	0.3758	0.2571
X28	0.3380	0.3145	0.3271	0.4184	0.4442	0.3067
X29	0.3032	0.2700	0.1649	0.3022	0.2475	0.3209
X30	0.3246	0.3654	0.3032	0.3438	0.4870	0.2531
X31	0.2841	0.3272	0.2456	0.4607	0.3575	0.1849
X32	0.3235	0.2866	0.3875	0.4169	0.4200	0.3391
X33	0.3319	0.2730	0.2804	0.3905	0.4275	0.3229
X34	0.4033	0.3456	0.3855	0.4612	0.4580	0.3003
X35	0.3395	0.3077	0.2257	0.3960	0.2839	0.2195
X36	0.2741	0.3073	0.2777	0.4081	0.4393	0.2364
X37	0.3244	0.4215	0.2926	0.3548	0.4552	0.2964
X38	0.3916	0.3630	0.3212	0.3913	0.4964	0.4164
X39	0.3056	0.2737	0.2213	0.3625	0.4152	0.2671
X40	0.5489	0.4741	0.4966	0.5775	0.5443	0.4558

Correlation Matrix

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Y7	1.0000					
Y8	0.6769	1.0000				
Y9	0.5820	0.6955	1.0000			
Y10	0.4809	0.6139	0.4958	1.0000		
Y11	0.5072	0.6289	0.5913	0.5428	1.0000	
Y12	0.4364	0.5489	0.5385	0.4606	0.5072	1.0000
Y13	0.5427	0.5518	0.5525	0.4462	0.5504	0.5862
Y14	0.5463	0.6742	0.7691	0.4935	0.7006	0.5417
X1	0.3247	0.4285	0.3273	0.3152	0.3513	0.4050
X2	0.3731	0.4376	0.3791	0.3629	0.3923	0.4804
X3	0.3607	0.3924	0.4511	0.3305	0.4117	0.4277
X4	0.4437	0.3550	0.3470	0.2806	0.3064	0.4149
X5	0.4373	0.4581	0.3483	0.4365	0.4725	0.4075
X6	0.3099	0.3523	0.2773	0.1938	0.3353	0.3810
X7	0.5162	0.4862	0.3983	0.3398	0.4592	0.4708
X8	0.3181	0.3720	0.2729	0.2567	0.2989	0.3786
X9	0.5043	0.6293	0.4489	0.4757	0.5466	0.5286
X10	0.3176	0.3447	0.3520	0.2344	0.3510	0.3875
X11	0.4947	0.4158	0.3687	0.3443	0.4308	0.4229
X12	0.4386	0.4741	0.4056	0.3773	0.4038	0.4542
X13	0.3223	0.3169	0.2486	0.2563	0.3454	0.3625
X14	0.2812	0.3474	0.2016	0.2109	0.2670	0.4372
X15	0.3772	0.4826	0.4193	0.3457	0.4448	0.4298
X16	0.3382	0.4108	0.3239	0.3469	0.3487	0.4192

X17	0.3361	0.4667	0.4397	0.2902	0.3856	0.5991
X18	0.3566	0.4714	0.4558	0.3462	0.4447	0.3787
X19	0.3895	0.3812	0.2040	0.1890	0.2591	0.3290
X20	0.3356	0.4129	0.3169	0.2127	0.2800	0.2832
X21	0.4211	0.3116	0.3457	0.3415	0.4021	0.2542
X22	0.2907	0.3666	0.3842	0.3951	0.4477	0.3233
X23	0.3481	0.2740	0.2998	0.2979	0.4053	0.3040
X24	0.2936	0.3127	0.3358	0.3212	0.4337	0.2765
X25	0.3373	0.3241	0.3249	0.4230	0.4184	0.3119
X26	0.3251	0.3154	0.3278	0.4003	0.4166	0.2958
X27	0.2437	0.1998	0.2241	0.2576	0.3549	0.2131
X28	0.2922	0.3619	0.3458	0.3792	0.4172	0.3506
X29	0.2993	0.2410	0.1984	0.3778	0.2785	0.2352
X30	0.2637	0.3426	0.4259	0.3221	0.4187	0.3137
X31	0.3137	0.2997	0.2995	0.3068	0.3672	0.3525
X32	0.2620	0.2951	0.3671	0.3653	0.4352	0.2763
X33	0.3054	0.3271	0.3485	0.3835	0.3637	0.3445
X34	0.3399	0.3727	0.4273	0.4135	0.3771	0.3750
X35	0.2737	0.2323	0.2977	0.3487	0.2689	0.2743
X36	0.3304	0.3525	0.3416	0.3421	0.4380	0.3306
X37	0.2630	0.3611	0.3491	0.3962	0.4470	0.3211
X38	0.4084	0.3540	0.3441	0.4054	0.4676	0.3543
X39	0.3178	0.3298	0.3741	0.2867	0.3719	0.2553
X40	0.5108	0.5628	0.4849	0.4658	0.4898	0.3888

Correlation Matrix

	Y13	Y14	X1	X2	X3	X4
Y13	1.0000					
Y14	0.6295	1.0000				
X1	0.3888	0.3951	1.0000			
X2	0.4553	0.3790	0.6481	1.0000		
X3	0.4180	0.4100	0.5280	0.5657	1.0000	
X4	0.6029	0.4030	0.5320	0.5681	0.4275	1.0000
X5	0.4111	0.4074	0.5336	0.5863	0.6192	0.4940
X6	0.3283	0.2888	0.5366	0.6323	0.5939	0.4311
X7	0.5189	0.4511	0.6188	0.6305	0.5234	0.5803
X8	0.4279	0.3942	0.5464	0.5076	0.4672	0.5911
X9	0.4773	0.5319	0.5735	0.5661	0.5583	0.4989
X10	0.3732	0.3776	0.4966	0.6146	0.5462	0.5647
X11	0.4808	0.4628	0.5472	0.5750	0.5772	0.5373
X12	0.4950	0.4131	0.4857	0.6486	0.4377	0.6643
X13	0.3913	0.4014	0.5161	0.6250	0.5246	0.5338
X14	0.3780	0.2776	0.4948	0.5897	0.3758	0.6073
X15	0.4266	0.4344	0.4442	0.6203	0.6019	0.4850
X16	0.4725	0.3585	0.4798	0.6717	0.4596	0.6250
X17	0.4338	0.4124	0.4899	0.6424	0.4916	0.5099
X18	0.3998	0.4631	0.5740	0.4925	0.4930	0.4273
X19	0.3125	0.2007	0.4678	0.6255	0.4176	0.4404
X20	0.2661	0.3079	0.4611	0.5199	0.5153	0.4227
X21	0.3215	0.3158	0.3953	0.4013	0.3719	0.3367
X22	0.3359	0.3562	0.3262	0.4635	0.3477	0.2346
X23	0.2943	0.3396	0.3095	0.2978	0.2816	0.2794
X24	0.2087	0.3300	0.3544	0.3096	0.3701	0.1828
X25	0.3187	0.3300	0.3250	0.3485	0.2877	0.3334
X26	0.2987	0.2840	0.3316	0.3817	0.3321	0.2863
X27	0.3130	0.2759	0.3325	0.3661	0.2800	0.2909
X28	0.2733	0.3631	0.4294	0.4688	0.4054	0.2509
X29	0.2726	0.2286	0.2484	0.3271	0.2284	0.3048
X30	0.2660	0.3061	0.2328	0.3469	0.3294	0.1472
X31	0.2799	0.2672	0.3412	0.4017	0.2322	0.3571
X32	0.2208	0.3288	0.3040	0.3591	0.2631	0.2715
X33	0.3097	0.3525	0.4127	0.3768	0.2675	0.2936
X34	0.3001	0.3967	0.3587	0.3864	0.3587	0.2416
X35	0.2271	0.2486	0.3164	0.4080	0.2699	0.2496
X36	0.3090	0.3685	0.3530	0.4428	0.3363	0.3689

X37	0.2704	0.3418	0.2896	0.2325	0.2407	0.2049
X38	0.3242	0.3428	0.3329	0.3478	0.2654	0.2123
X39	0.3142	0.2777	0.3488	0.4276	0.4078	0.2645
X40	0.4343	0.4497	0.3984	0.4618	0.3209	0.3810

Correlation Matrix

	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X5	1.0000					
X6	0.5295	1.0000				
X7	0.5449	0.6386	1.0000			
X8	0.5221	0.4439	0.5349	1.0000		
X9	0.5061	0.4661	0.5845	0.5697	1.0000	
X10	0.5811	0.5754	0.5835	0.5252	0.4990	1.0000
X11	0.6351	0.4909	0.5654	0.6143	0.5794	0.5276
X12	0.4441	0.5221	0.6250	0.4568	0.5621	0.5781
X13	0.4749	0.6494	0.5650	0.5211	0.5465	0.6574
X14	0.4721	0.4980	0.5689	0.5403	0.4997	0.4648
X15	0.6049	0.5038	0.5501	0.6295	0.6301	0.5252
X16	0.5510	0.5048	0.6288	0.4909	0.5311	0.6502
X17	0.4578	0.5514	0.6265	0.4822	0.5571	0.5667
X18	0.5253	0.4657	0.5383	0.5302	0.5828	0.4969
X19	0.4638	0.5330	0.5400	0.4358	0.4273	0.5356
X20	0.4830	0.4658	0.4946	0.4794	0.4985	0.3999
X21	0.4180	0.2830	0.4133	0.2563	0.3311	0.3288
X22	0.4096	0.2567	0.3514	0.3047	0.3743	0.3518
X23	0.3234	0.1615	0.3383	0.2198	0.2992	0.2471
X24	0.4140	0.2763	0.3034	0.2484	0.3730	0.2796
X25	0.3421	0.2200	0.3401	0.2857	0.3745	0.2571
X26	0.4002	0.2406	0.3319	0.1556	0.3119	0.3134
X27	0.4234	0.3000	0.3357	0.3003	0.3176	0.3557
X28	0.4947	0.3607	0.3420	0.2315	0.4457	0.3421
X29	0.3112	0.1776	0.3346	0.2319	0.2792	0.2961
X30	0.3225	0.2611	0.2747	0.1510	0.2690	0.2263
X31	0.2971	0.2224	0.4095	0.2038	0.3453	0.3726
X32	0.3668	0.2152	0.3069	0.2580	0.3874	0.2820
X33	0.4176	0.2581	0.4076	0.4144	0.4688	0.3588
X34	0.4045	0.2571	0.3692	0.3103	0.4215	0.3722
X35	0.3817	0.2158	0.2874	0.2724	0.2675	0.2979
X36	0.4096	0.3450	0.3929	0.2582	0.4136	0.3788
X37	0.2723	0.1735	0.3118	0.1882	0.3399	0.1615
X38	0.3397	0.2870	0.4111	0.3066	0.3468	0.2595
X39	0.4357	0.2595	0.3456	0.1646	0.2715	0.2953
X40	0.3978	0.3273	0.4259	0.3388	0.5557	0.3059

Correlation Matrix

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	1.0000					
X12	0.6095	1.0000				
X13	0.5683	0.5399	1.0000			
X14	0.5011	0.6330	0.4675	1.0000		
X15	0.6656	0.5027	0.4896	0.5614	1.0000	
X16	0.5317	0.6312	0.5669	0.5531	0.5660	1.0000
X17	0.4819	0.5953	0.5304	0.6240	0.6012	0.5498
X18	0.5692	0.4407	0.4489	0.4848	0.5471	0.4383
X19	0.4776	0.4836	0.4877	0.5521	0.4911	0.5051
X20	0.4510	0.4094	0.3946	0.5303	0.5678	0.4284
X21	0.3780	0.2552	0.2814	0.2138	0.3972	0.3071
X22	0.3867	0.3221	0.2875	0.2876	0.5272	0.3371
X23	0.3500	0.2928	0.1529	0.2852	0.3877	0.2676
X24	0.4009	0.2334	0.2536	0.2757	0.3952	0.2843
X25	0.3482	0.3035	0.2466	0.2501	0.3958	0.3965
X26	0.3208	0.2369	0.2548	0.2223	0.3192	0.3197
X27	0.3786	0.3056	0.3347	0.2981	0.3660	0.3676

X28	0.3817	0.2737	0.3786	0.3214	0.4577	0.2957
X29	0.3413	0.2839	0.1820	0.2523	0.3510	0.3334
X30	0.3630	0.2538	0.1308	0.2008	0.4291	0.2829
X31	0.3102	0.3202	0.2417	0.2871	0.3758	0.3923
X32	0.2551	0.2690	0.2523	0.2613	0.4096	0.3208
X33	0.3782	0.3592	0.2764	0.3319	0.4079	0.3981
X34	0.3754	0.3710	0.2134	0.3320	0.4355	0.3123
X35	0.3750	0.2653	0.1768	0.2554	0.3652	0.2987
X36	0.3506	0.4166	0.3030	0.3241	0.4879	0.2998
X37	0.3066	0.2461	0.1667	0.2195	0.3609	0.1930
X38	0.3962	0.3533	0.2593	0.2607	0.3603	0.2852
X39	0.3162	0.2352	0.1368	0.2695	0.3529	0.3028
X40	0.4411	0.4260	0.2427	0.3014	0.4753	0.3943

Correlation Matrix

	X17	X18	X19	X20	X21	X22
X17	1.0000					
X18	0.5098	1.0000				
X19	0.4664	0.3696	1.0000			
X20	0.4907	0.5317	0.5450	1.0000		
X21	0.2284	0.3307	0.3203	0.2189	1.0000	
X22	0.3463	0.4751	0.2886	0.2816	0.5401	1.0000
X23	0.2498	0.2658	0.3522	0.2153	0.5670	0.5678
X24	0.2452	0.4505	0.2549	0.1505	0.6332	0.5041
X25	0.2343	0.3400	0.2155	0.2038	0.5197	0.5116
X26	0.2175	0.3814	0.2142	0.0952	0.5171	0.4554
X27	0.2212	0.3910	0.2986	0.2426	0.5842	0.6003
X28	0.3392	0.5186	0.3497	0.3010	0.5866	0.6148
X29	0.1997	0.3162	0.3990	0.2056	0.5664	0.4816
X30	0.2534	0.4269	0.2890	0.2551	0.5473	0.4817
X31	0.3183	0.3649	0.2866	0.2385	0.5754	0.5579
X32	0.2026	0.3468	0.3032	0.1330	0.4560	0.5506
X33	0.2741	0.4468	0.2729	0.1904	0.3726	0.4489
X34	0.2930	0.4251	0.3127	0.2321	0.4687	0.5166
X35	0.2019	0.3319	0.3212	0.1366	0.5646	0.4028
X36	0.2984	0.3664	0.3391	0.2527	0.5663	0.5643
X37	0.1923	0.4321	0.1346	0.2109	0.4534	0.5837
X38	0.2078	0.3746	0.2378	0.1130	0.5274	0.5763
X39	0.2342	0.4334	0.2628	0.2526	0.5626	0.5702
X40	0.3268	0.4244	0.3452	0.3380	0.5061	0.4821

Correlation Matrix

	X23	X24	X25	X26	X27	X28
X23	1.0000					
X24	0.5982	1.0000				
X25	0.5823	0.5789	1.0000			
X26	0.4124	0.6308	0.6307	1.0000		
X27	0.5820	0.6185	0.5410	0.5127	1.0000	
X28	0.5209	0.7028	0.5534	0.6262	0.5893	1.0000
X29	0.5474	0.5271	0.5308	0.5050	0.6004	0.5785
X30	0.4538	0.6007	0.5490	0.5759	0.5187	0.6191
X31	0.5277	0.5114	0.5709	0.5856	0.5341	0.5473
X32	0.5021	0.4852	0.6045	0.5752	0.5707	0.5007
X33	0.4587	0.5412	0.5000	0.5489	0.4788	0.5178
X34	0.5438	0.5747	0.5002	0.5687	0.5649	0.5526
X35	0.4940	0.5876	0.5250	0.5191	0.6110	0.5193
X36	0.6069	0.5135	0.5872	0.5642	0.5275	0.6209
X37	0.5038	0.5006	0.5349	0.5842	0.4058	0.5447
X38	0.5856	0.5931	0.6636	0.5434	0.6176	0.5109
X39	0.5046	0.6184	0.5638	0.6641	0.5970	0.6383
X40	0.4391	0.5126	0.5551	0.4034	0.4707	0.5267

Correlation Matrix

	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X29	1.0000					
X30	0.5353	1.0000				
X31	0.6081	0.5425	1.0000			
X32	0.5019	0.5087	0.5444	1.0000		
X33	0.5011	0.4743	0.4750	0.5188	1.0000	
X34	0.4632	0.5149	0.4404	0.5408	0.6029	1.0000
X35	0.6500	0.5464	0.4967	0.5819	0.5110	0.5970
X36	0.5591	0.5139	0.6096	0.6472	0.4785	0.6122
X37	0.4663	0.5871	0.5858	0.4799	0.5669	0.4753
X38	0.5103	0.5950	0.5507	0.5646	0.6284	0.5892
X39	0.6217	0.6140	0.5022	0.4532	0.4568	0.4927
X40	0.4245	0.5511	0.4667	0.4627	0.4032	0.4675

Correlation Matrix

	X35	X36	X37	X38	X39	X40
X35	1.0000					
X36	0.5629	1.0000				
X37	0.3837	0.5831	1.0000			
X38	0.5078	0.5551	0.6486	1.0000		
X39	0.6208	0.4938	0.4457	0.5447	1.0000	
X40	0.5032	0.5006	0.3966	0.4996	0.4814	1.0000

Kinerja Karyawan

Number of Iterations = 28

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

Y1 = 0.7987*KINERJA, Errorvar.= 0.3621 , R^2 = 0.6379
(0.03836)
9.4396

Y2 = 0.6971*KINERJA, Errorvar.= 0.5141 , R^2 = 0.4859
(0.06245) (0.05214)
11.1632 9.8595

Y3 = 0.6717*KINERJA, Errorvar.= 0.5488 , R^2 = 0.4512
(0.06302) (0.05531)
10.6591 9.9227

Y4 = 0.7996*KINERJA, Errorvar.= 0.3607 , R^2 = 0.6393
(0.05987) (0.03823)
13.3558 9.4340

Y5 = 0.8087*KINERJA, Errorvar.= 0.3460 , R^2 = 0.6540
(0.05961) (0.03691)
13.5659 9.3732

Y6 = 0.6557*KINERJA, Errorvar.= 0.5700 , R^2 = 0.4300
(0.06336) (0.05725)
10.3485 9.9576

Y7 = 0.7314*KINERJA, Errorvar.= 0.4651 , R^2 = 0.5349
(0.06163) (0.04768)

```
      11.8665                    9.7543

 Y8 = 0.8164*KINERJA, Errorvar.= 0.3335  , R² = 0.6665
     (0.05940)                  (0.03579)
      13.7442                    9.3175

 Y9 = 0.7869*KINERJA, Errorvar.= 0.3808  , R² = 0.6192
     (0.06021)                  (0.04005)
      13.0688                    9.5095

Y10 = 0.6850*KINERJA, Errorvar.= 0.5308  , R² = 0.4692
     (0.06272)                  (0.05367)
      10.9207                    9.8910

Y11 = 0.7941*KINERJA, Errorvar.= 0.3693  , R² = 0.6307
     (0.06001)                  (0.03901)
      13.2325                    9.4675

Y12 = 0.6763*KINERJA, Errorvar.= 0.5427  , R² = 0.4573
     (0.06292)                  (0.05475)
      10.7488                    9.9121

Y13 = 0.7061*KINERJA, Errorvar.= 0.5014  , R² = 0.4986
     (0.06224)                  (0.05098)
      11.3462                    9.8342

Y14 = 0.8095*KINERJA, Errorvar.= 0.3448  , R² = 0.6552
     (0.05959)                  (0.03680)
      13.5831                    9.3680


 X1 = 0.7193*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4826  , R² = 0.5174
     (0.05968)                  (0.04877)
      12.0533                    9.8943

 X2 = 0.8203*KMPTNSI, Errorvar.= 0.3271  , R² = 0.6729
     (0.05632)                  (0.03451)
      14.5654                    9.4807

 X3 = 0.7008*KMPTNSI, Errorvar.= 0.5089  , R² = 0.4911
     (0.06023)                  (0.05120)
      11.6344                    9.9394

 X4 = 0.7164*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4867  , R² = 0.5133
     (0.05977)                  (0.04915)
      11.9874                    9.9018

 X5 = 0.7272*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4712  , R² = 0.5288
     (0.05944)                  (0.04773)
      12.2334                    9.8734

 X6 = 0.7180*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4844  , R² = 0.5156
     (0.05972)                  (0.04894)
      12.0232                    9.8977

 X7 = 0.7943*KMPTNSI, Errorvar.= 0.3691  , R² = 0.6309
     (0.05724)                  (0.03834)
      13.8752                    9.6268

 X8 = 0.7055*KMPTNSI, Errorvar.= 0.5023  , R² = 0.4977
     (0.06009)                  (0.05059)
      11.7403                    9.9285
```

X9 = 0.7470*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4420 , R^2 = 0.5580
(0.05882) (0.04504)
12.6996 9.8145

X10 = 0.7464*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4429 , R^2 = 0.5571
(0.05884) (0.04512)
12.6850 9.8165

X11 = 0.7611*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4207 , R^2 = 0.5793
(0.05836) (0.04308)
13.0406 9.7664

X12 = 0.7477*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4410 , R^2 = 0.5590
(0.05880) (0.04494)
12.7157 9.8123

X13 = 0.7264*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4723 , R^2 = 0.5277
(0.05946) (0.04783)
12.2159 9.8755

X14 = 0.7132*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4913 , R^2 = 0.5087
(0.05986) (0.04958)
11.9139 9.9099

X15 = 0.7664*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4126 , R^2 = 0.5874
(0.05819) (0.04233)
13.1714 9.7467

X16 = 0.7538*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4318 , R^2 = 0.5682
(0.05860) (0.04409)
12.8633 9.7920

X17 = 0.7396*KMPTNSI, Errorvar.= 0.4530 , R^2 = 0.5470
(0.05905) (0.04604)
12.5244 9.8375

X18 = 0.6847*KMPTNSI, Errorvar.= 0.5311 , R^2 = 0.4689
(0.06069) (0.05325)
11.2819 9.9739

X19 = 0.6623*KMPTNSI, Errorvar.= 0.5613 , R^2 = 0.4387
(0.06132) (0.05604)
10.8020 10.0164

X20 = 0.6419*KMPTNSI, Errorvar.= 0.5880 , R^2 = 0.4120
(0.06186) (0.05850)
10.3765 10.0503

X21 = 0.7285*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4693 , R^2 = 0.5307
(0.05940) (0.04755)
12.2641 9.8679

X22 = 0.7195*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4823 , R^2 = 0.5177
(0.05968) (0.04876)
12.0563 9.8922

X23 = 0.7161*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4872 , R^2 = 0.5128
(0.05978) (0.04920)
11.9795 9.9009

X24 = 0.7795*MOTIVASI, Errorvar.= 0.3923 , R^2 = 0.6077

```
      (0.05775)                    (0.04048)
       13.4980                      9.6916

X25 = 0.7613*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4205  , R² = 0.5795
      (0.05836)                    (0.04307)
       13.0459                      9.7636

X26 = 0.7500*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4376  , R² = 0.5624
      (0.05873)                    (0.04464)
       12.7701                      9.8028

X27 = 0.7539*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4316  , R² = 0.5684
      (0.05860)                    (0.04409)
       12.8654                      9.7895

X28 = 0.7841*MOTIVASI, Errorvar.= 0.3853  , R² = 0.6147
      (0.05760)                    (0.03983)
       13.6123                      9.6719

X29 = 0.7259*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4731  , R² = 0.5269
      (0.05948)                    (0.04791)
       12.2033                      9.8751

X30 = 0.7398*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4527  , R² = 0.5473
      (0.05905)                    (0.04603)
       12.5277                      9.8350

X31 = 0.7310*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4656  , R² = 0.5344
      (0.05933)                    (0.04722)
       12.3224                      9.8608

X32 = 0.7183*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4840  , R² = 0.5160
      (0.05971)                    (0.04891)
       12.0295                      9.8952

X33 = 0.6806*MOTIVASI, Errorvar.= 0.5367  , R² = 0.4633
      (0.06081)                    (0.05378)
       11.1922                      9.9808

X34 = 0.7248*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4746  , R² = 0.5254
      (0.05952)                    (0.04805)
       12.1791                      9.8780

X35 = 0.7265*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4722  , R² = 0.5278
      (0.05946)                    (0.04782)
       12.2179                      9.8734

X36 = 0.7636*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4169  , R² = 0.5831
      (0.05828)                    (0.04273)
       13.1018                      9.7549

X37 = 0.6959*MOTIVASI, Errorvar.= 0.5157  , R² = 0.4843
      (0.06038)                    (0.05184)
       11.5261                      9.9488

X38 = 0.7730*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4024  , R² = 0.5976
      (0.05797)                    (0.04140)
       13.3349                      9.7185

X39 = 0.7512*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4357  , R² = 0.5643
      (0.05869)                    (0.04446)
       12.8004                      9.7986
```

X40 = 0.6578*MOTIVASI, Errorvar.= 0.5673 , R^2 = 0.4327
(0.06144) (0.05660)
10.7064 10.0230

Structural Equations

KINERJA = 0.5113*KMPTNSI + 0.3189*MOTIVASI, Errorvar.= 0.4465 , R^2 = 0.5535
(0.07198) (0.06657) (0.06716)
7.1035 4.7908 6.6491

Correlation Matrix of Independent Variables

	KMPTNSI	MOTIVASI
KMPTNSI	1.0000	
MOTIVASI	0.5836	1.0000
	(0.0480)	
	12.1648	

Covariance Matrix of Latent Variables

	KINERJA	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	1.0000		
KMPTNSI	0.6974	1.0000	
MOTIVASI	0.6173	0.5836	1.0000

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1374
Minimum Fit Function Chi-Square = 3627.8863 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3176.8837 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1802.8837
90 Percent Confidence Interval for NCP = (1642.5026 ; 1970.9065)

Minimum Fit Function Value = 16.9527
Population Discrepancy Function Value (F0) = 8.4247
90 Percent Confidence Interval for F0 = (7.6752 ; 9.2098)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07830
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.07474 ; 0.08187)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 15.8826
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (15.1332 ; 16.6678)
ECVI for Saturated Model = 13.8785
ECVI for Independence Model = 257.6604

Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 55031.3330
Independence AIC = 55139.3330
Model AIC = 3398.8837
Saturated AIC = 2970.0000
Independence CAIC = 55375.3474
Model CAIC = 3884.0245
Saturated CAIC = 9460.3975

Normed Fit Index (NFI) = 0.9341
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.9562

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.8969
Comparative Fit Index (CFI) = 0.9580
Incremental Fit Index (IFI) = 0.9580
Relative Fit Index (RFI) = 0.9313

Critical N (CN) = 89.4154

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.06741
Standardized RMR = 0.06741
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.6452
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.6166
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.5970

Kinerja Karyawan

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KINERJA
Y1	0.7987
Y2	0.6971
Y3	0.6717
Y4	0.7996
Y5	0.8087
Y6	0.6557
Y7	0.7314
Y8	0.8164
Y9	0.7869
Y10	0.6850
Y11	0.7941
Y12	0.6763
Y13	0.7061
Y14	0.8095

LAMBDA-X

	KMPTNSI	MOTIVASI
X1	0.7193	- -
X2	0.8203	- -
X3	0.7008	- -
X4	0.7164	- -
X5	0.7272	- -
X6	0.7180	- -
X7	0.7943	- -
X8	0.7055	- -
X9	0.7470	- -
X10	0.7464	- -
X11	0.7611	- -
X12	0.7477	- -
X13	0.7264	- -
X14	0.7132	- -
X15	0.7664	- -
X16	0.7538	- -
X17	0.7396	- -
X18	0.6847	- -
X19	0.6623	- -
X20	0.6419	- -
X21	- -	0.7285
X22	- -	0.7195
X23	- -	0.7161
X24	- -	0.7795
X25	- -	0.7613

X26	- -	0.7500
X27	- -	0.7539
X28	- -	0.7841
X29	- -	0.7259
X30	- -	0.7398
X31	- -	0.7310
X32	- -	0.7183
X33	- -	0.6806
X34	- -	0.7248
X35	- -	0.7265
X36	- -	0.7636
X37	- -	0.6959
X38	- -	0.7730
X39	- -	0.7512
X40	- -	0.6578

GAMMA

	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	0.5113	0.3189

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KINERJA	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	1.0000		
KMPTNSI	0.6974	1.0000	
MOTIVASI	0.6173	0.5836	1.0000

PSI

KINERJA
0.4465

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	0.5113	0.3189

Kinerja Karyawan

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	KINERJA
Y1	0.7987
Y2	0.6971
Y3	0.6717
Y4	0.7996
Y5	0.8087
Y6	0.6557
Y7	0.7314
Y8	0.8164
Y9	0.7869
Y10	0.6850
Y11	0.7941
Y12	0.6763
Y13	0.7061
Y14	0.8095

LAMBDA-X

	KMPTNSI	MOTIVASI
X1	0.7193	- -
X2	0.8203	- -
X3	0.7008	- -
X4	0.7164	- -
X5	0.7272	- -
X6	0.7180	- -
X7	0.7943	- -
X8	0.7055	- -
X9	0.7470	- -
X10	0.7464	- -
X11	0.7611	- -
X12	0.7477	- -
X13	0.7264	- -
X14	0.7132	- -
X15	0.7664	- -
X16	0.7538	- -
X17	0.7396	- -
X18	0.6847	- -
X19	0.6623	- -
X20	0.6419	- -
X21	- -	0.7285
X22	- -	0.7195
X23	- -	0.7161
X24	- -	0.7795
X25	- -	0.7613
X26	- -	0.7500
X27	- -	0.7539
X28	- -	0.7841
X29	- -	0.7259
X30	- -	0.7398
X31	- -	0.7310
X32	- -	0.7183
X33	- -	0.6806
X34	- -	0.7248
X35	- -	0.7265
X36	- -	0.7636
X37	- -	0.6959
X38	- -	0.7730
X39	- -	0.7512
X40	- -	0.6578

GAMMA

	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	0.5113	0.3189

Correlation Matrix of ETA and KSI

	KINERJA	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	1.0000		
KMPTNSI	0.6974	1.0000	
MOTIVASI	0.6173	0.5836	1.0000

PSI

KINERJA
0.4465

THETA-EPS

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
0.3621	-0.5141	0.5488	0.3607	0.3460	0.5700

THETA-EPS

Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
0.4651	0.3335	0.3808	0.5308	0.3693	0.5427

THETA-EPS

Y13	Y14
0.5014	-0.9448

THETA-DELTA

X1	X2	X3	X4	X5	X6
0.4826	0.3271	0.5089	0.4867	0.4712	0.4844

THETA-DELTA

X7	X8	X9	X10	X11	X12
0.3691	-0.5023	0.4420	0.4429	0.4207	0.4410

THETA-DELTA

X13	X14	X15	X16	X17	X18
0.4723	0.4913	0.4126	0.4318	0.4530	0.5311

THETA-DELTA

X19	X20	X21	X22	X23	X24
0.5613	-0.5880	0.4693	0.4823	0.4872	0.3923

THETA-DELTA

X25	X26	X27	X28	X29	X30
0.4205	0.4376	0.4316	0.3853	0.4731	0.4527

THETA-DELTA

X31	X32	X33	X34	X35	X36
-0.4656	0.4840	0.5367	0.4746	0.4722	0.4169

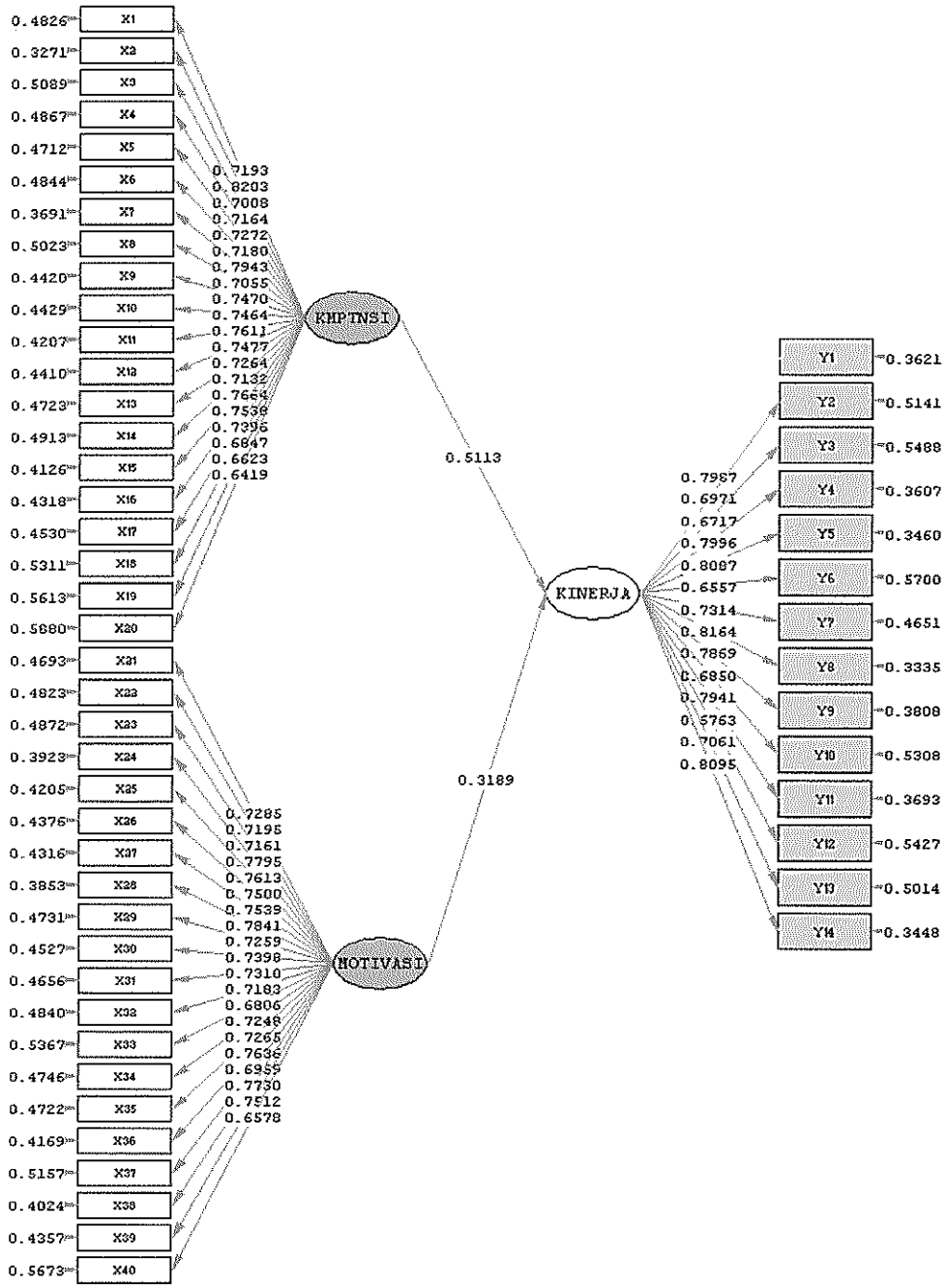
THETA-DELTA

X37	X38	X39	X40
0.5157	0.4024	0.4357	0.5673

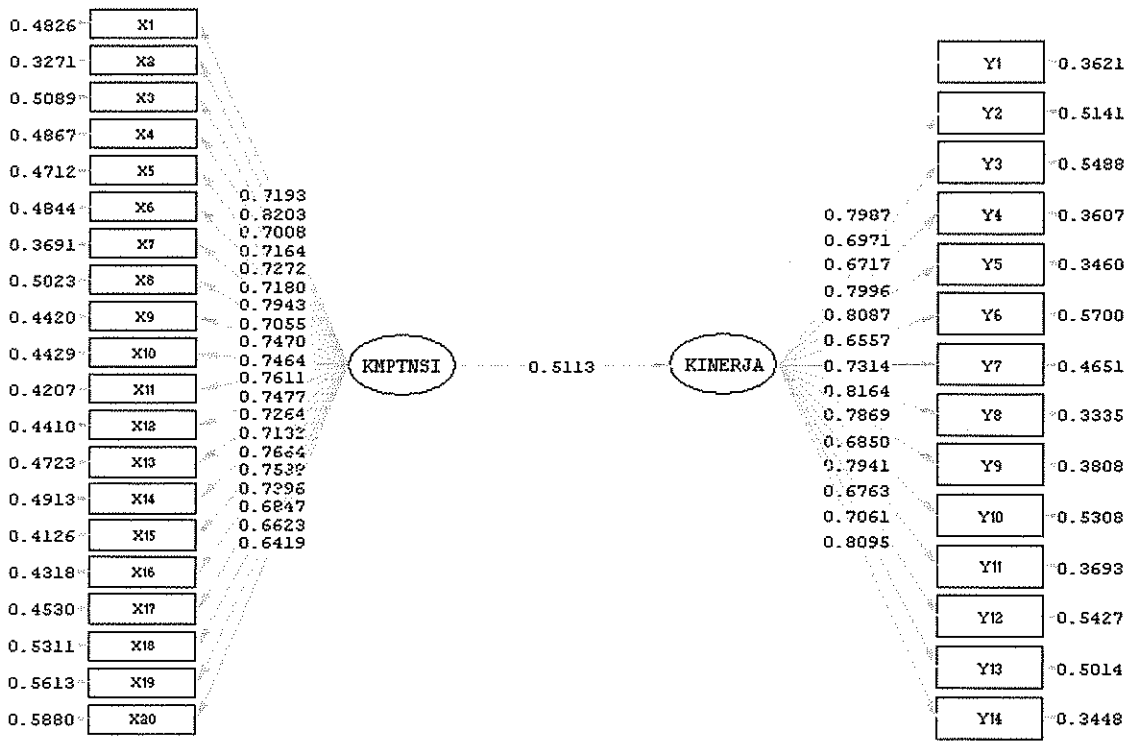
Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

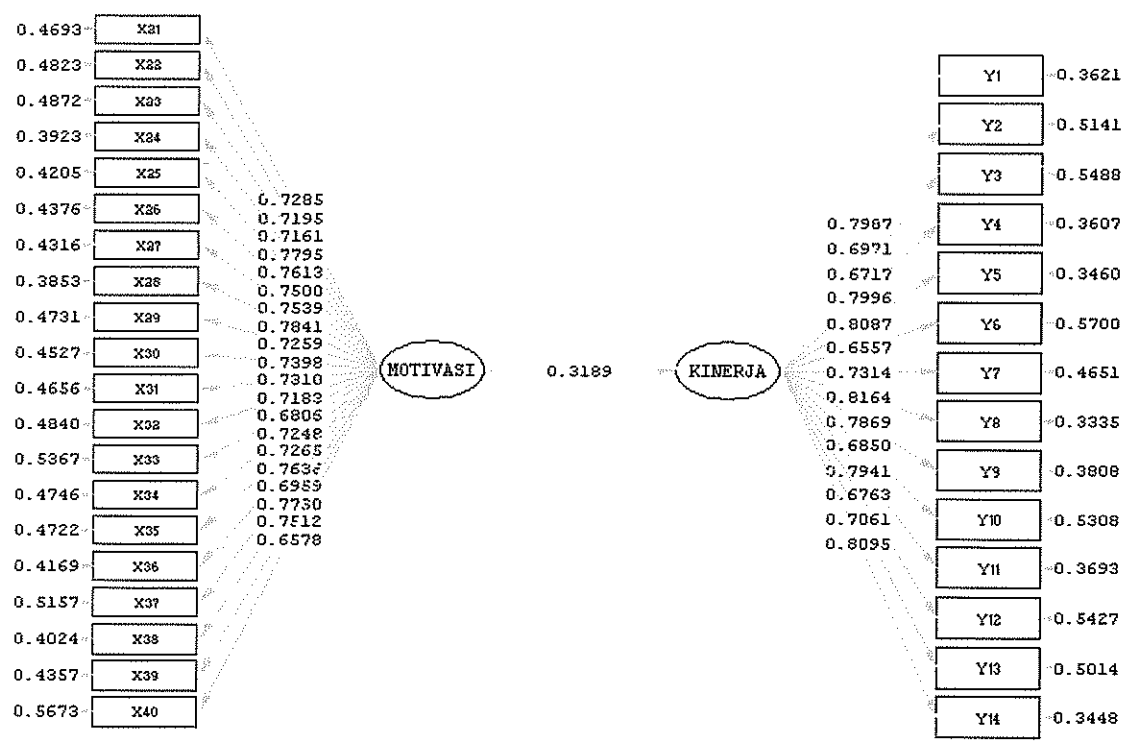
	KMPTNSI	MOTIVASI
KINERJA	0.5113	0.3189

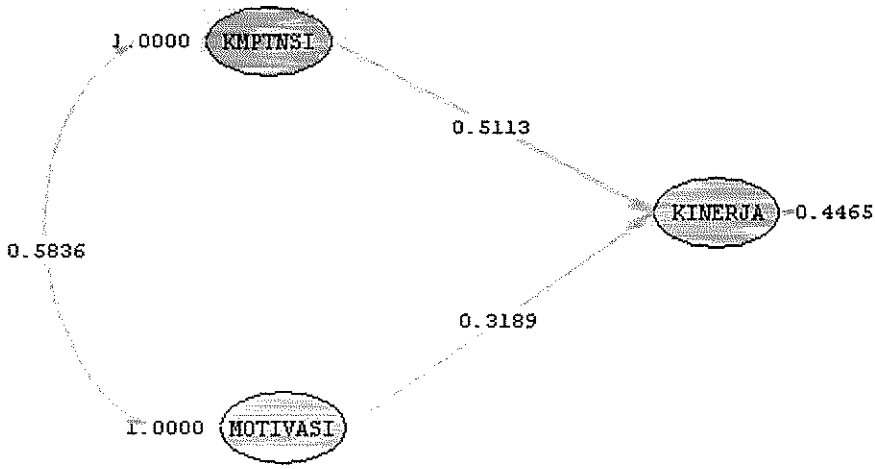
Time used: 1.984 Seconds



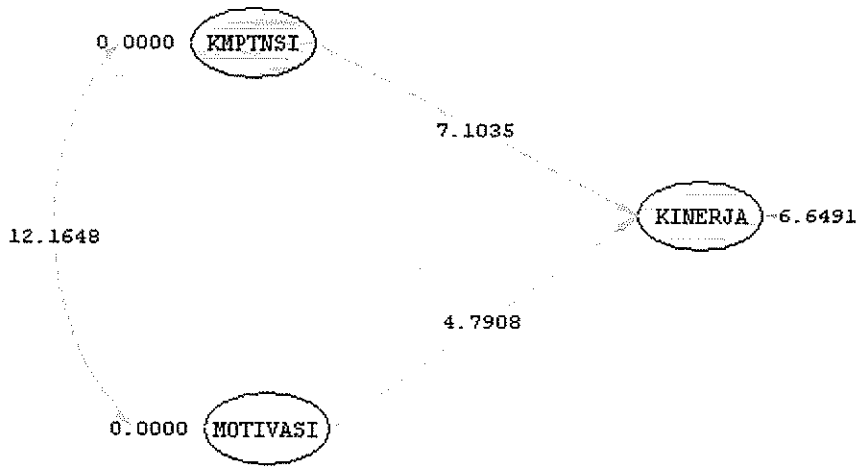
Chi-Square=3176.88, df=1374, P-value=0.00000, RMSEA=0.078


0.4826 X1
0.3271 X2
0.5089 X3
0.4867 X4
0.4712 X5
0.4844 X6
0.3691 X7
0.5023 X8
0.4420 X9
0.4429 X10
0.4207 X11
0.4410 X12
0.4723 X13
0.4913 X14
0.4126 X15
0.4318 X16
0.4530 X17
0.5311 X18
0.5613 X19
0.5880 X20
0.7193
0.8203
0.7008
0.7164
0.7272
0.7180
0.7943
0.7055
0.7470
0.7464
0.7611
0.7477
0.7264
0.7132
0.7664
0.7539
0.7296
0.6847
0.6623
0.6419
KMPTNSI
0.5113
KINERJA
0.7987
0.6971
0.6717
0.7996
0.8087
0.6557
0.7314
0.8164
0.7869
0.6850
0.7941
0.6763
0.7061
0.8095
Y1 0.3621
Y2 0.5141
Y3 0.5488
Y4 0.3607
Y5 0.3460
Y6 0.5700
Y7 0.4651
Y8 0.3335
Y9 0.3808
Y10 0.5308
Y11 0.3693
Y12 0.5427
Y13 0.5014
Y14 0.3448


0.4693 X21
0.4823 X22
0.4872 X23
0.3923 X24
0.4205 X25
0.4376 X26
0.4316 X27
0.3853 X28
0.4731 X29
0.4527 X30
0.4656 X31
0.4840 X32
0.5367 X33
0.4746 X34
0.4722 X35
0.4169 X36
0.5157 X37
0.4024 X38
0.4357 X39
0.5673 X40
0.7285
0.7195
0.7161
0.7795
0.7613
0.7500
0.7539
0.7841
0.7259
0.7398
0.7310
0.7183
0.6806
0.7248
0.7265
0.7636
0.6989
0.7730
0.7512
0.6578
MOTIVASI
0.3189
KINERJA
0.7987
0.6971
0.6717
0.7996
0.8087
0.6557
0.7314
0.8164
0.7869
0.6850
0.7941
0.6763
0.7061
0.8095
Y1 0.3621
Y2 0.5141
Y3 0.5488
Y4 0.3607
Y5 0.3460
Y6 0.5700
Y7 0.4651
Y8 0.3335
Y9 0.3808
Y10 0.5308
Y11 0.3693
Y12 0.5427
Y13 0.5014
Y14 0.3448



Chi-Square=3176.88, df=1374, P-value=0.00000, RMSEA=0.078



Chi-Square=3176.88, df=1374, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
2	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	5.1914	3.4005	4.2069	3.6380	4.9304	3.9828	5.2363	4.2729
3	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
4	2.5977	3.3577	5.2761	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
5	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	3.1699
6	5.1863	4.8466	5.2761	2.2346	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	5.9856
7	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
8	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
9	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	2.3406
10	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
11	1.8079	1.0000	1.9295	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	2.2355	2.0159	2.3406
12	1.8079	1.0000	1.0000	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	1.0000	2.8976	1.0000	1.0000	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	2.2355	2.0159	2.3406
13	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.0695	1.9541	3.1083	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	3.6384	3.4005	2.2066	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
14	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	5.1914	4.9072	4.2069	3.6380	4.9304	3.9828	5.2363	4.2729
15	2.5977	2.0549	1.9295	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	1.0000	3.6384	2.1120	2.4801	2.2321	3.4005	2.9784	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
16	3.7812	3.3577	2.5357	1.0000	2.7963	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
17	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	5.1914	3.4005	4.2069	3.6380	2.0448	3.9828	5.2363	5.9856
18	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	1.0000	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
19	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
20	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	2.0695	3.3508	3.1083	4.1149	1.0000	2.2321	4.1144	2.4801	2.2321	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
21	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	4.5414	5.9856	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
22	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.0695	1.9541	3.1083	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	2.4801	3.6384	3.4005	2.2066	2.3110	3.3079	2.2355	2.0159	2.3406
23	3.7812	3.3577	5.2761	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	6.3793	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
24	3.7812	2.0549	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	2.5843	1.0000	2.2321	4.1144	2.4801	2.2321	3.4005	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	2.0159	3.1699
25	2.5977	2.0549	1.0000	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.2066	2.3110	1.0000	2.2355	3.5338	2.3406
26	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	1.0000	2.2066	2.3110	1.0000	2.2355	3.5338	2.3406
27	1.8079	2.0549	1.9295	1.0000	2.7963	3.3508	1.9201	4.1149	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	4.2729
28	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	2.9784	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	3.1699
29	2.5977	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	2.3406

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
30	2.5977	2.0549	2.5357	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	2.3110	1.0000	3.0365	2.0159	3.1699
31	2.5977	2.0549	3.6149	1.0000	2.0695	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
32	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	5.1914	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
33	2.5977	3.3577	2.5357	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
34	2.5977	2.0549	1.9295	1.0000	2.0695	1.9541	1.0000	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	2.4801	3.6384	2.1436	2.2066	1.0000	1.0000	2.2355	2.0159	2.3406
35	3.7812	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	2.1436	2.2066	1.0000	3.3079	3.0365	3.5338	3.1699
36	2.5977	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.0000	3.6384	4.1144	2.4801	2.2321	1.0000	2.2066	2.3110	2.0448	3.0365	2.0159	3.1699
37	2.5977	3.3577	1.9295	1.0000	2.7963	3.3508	1.9201	4.1149	3.1921	2.2321	2.8976	2.4801	3.6384	3.4005	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	3.5338	3.1699
38	2.5977	2.0549	2.5357	1.0000	2.7963	1.9541	3.1083	4.1149	1.9654	2.2321	4.1144	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
39	3.7812	2.0549	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
40	2.5977	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	2.2355	3.5338	2.3406
41	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	2.0695	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
42	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	5.8730	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
43	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	5.8730	3.9713	3.6384	4.9072	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
44	5.1863	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	1.0000	3.9828	3.5338	2.3406
45	2.5977	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	2.0159	4.2729
46	3.7812	2.0549	1.9295	1.0000	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.2066	1.0000	2.0448	2.2355	3.5338	2.3406
47	3.7812	2.0549	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	2.2066	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
48	2.5977	2.0549	1.9295	1.0000	1.0000	1.9541	1.0000	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	3.4005	2.9784	2.3110	2.0448	2.2355	3.5338	2.3406
49	3.7812	3.3577	1.9295	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
50	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	5.1914	2.1436	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
51	3.7812	3.3577	1.9295	1.0000	2.0695	3.3508	3.1083	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	1.0000	2.2066	2.3110	2.0448	2.2355	2.0159	2.3406
52	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
53	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
54	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.7963	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
55	1.0000	2.0549	1.9295	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.2321	1.0000	1.0000	2.2321	1.0000	1.0000	1.0000	2.0448	1.0000	1.0000	1.0000
56	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	2.2355	3.5338	4.2729
57	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
58	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	5.9856	3.1921	3.6384	5.8730	2.4801	5.1914	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																		
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
59	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	4.9072	4.2069	3.6380	4.9304	5.2480	5.2363	4.2729
60	3.7812	3.3577	2.5357	3.4448	2.7963	1.9541	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
61	2.5977	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	2.4801	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	3.5338	3.1699
62	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	2.2355	3.5338	4.2729
63	2.5977	2.0549	1.0000	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	2.0159	2.3406
64	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
65	3.7812	2.0549	3.6149	1.0000	2.7963	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
66	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	1.0000	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
67	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	5.1914	4.9072	4.2069	3.6380	3.3079	3.0365	5.2363	5.9856
68	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	2.2321	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
69	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
70	5.1863	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	2.9784	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
71	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	1.9541	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	1.0000	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
72	3.7812	2.0549	2.5357	1.0000	3.8345	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	2.1436	2.2066	2.3110	2.0448	3.9828	2.0159	3.1699
73	5.1863	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
74	5.1863	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
75	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
76	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
77	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	5.1914	2.1436	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
78	1.8079	1.0000	1.9295	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	3.0365	1.0000	3.1699
79	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
80	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
81	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.7963	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
82	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	3.1699
83	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
84	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	4.9304	3.9828	3.5338	3.1699
85	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	5.9856	3.1921	3.6384	5.8730	2.4801	5.1914	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
86	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	4.9072	4.2069	3.6380	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
87	3.7812	3.3577	2.5357	3.4448	2.7963	1.9541	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	2.0159	4.2729

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
88	2.5977	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	2.4801	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
89	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
90	2.5977	2.0549	1.0000	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	4.2729
91	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
92	3.7812	2.0549	3.6149	1.0000	2.7963	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	5.2480	3.5338	4.2729
93	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	1.0000	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
94	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	5.1914	4.9072	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
95	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	2.2321	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	2.0159	3.1699
96	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
97	3.7812	4.8466	3.6149	2.2346	3.8345	5.1091	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	5.1914	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
98	3.7812	4.8466	3.6149	2.2346	5.2850	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	4.9304	5.2480	3.5338	4.2729
99	2.5977	3.3577	5.2761	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
100	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
101	5.1863	4.8466	5.2761	2.2346	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
102	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
103	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
104	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
105	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
106	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	2.2321	4.1144	1.0000	2.2321	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
107	1.8079	1.0000	1.9295	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	1.0000	2.8976	1.0000	1.0000	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	3.0365	2.0159	2.3406
108	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
109	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	5.1914	3.4005	4.2069	3.6380	4.9304	3.9828	5.2363	4.2729
110	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
111	2.5977	3.3577	5.2761	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
112	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	3.1699
113	5.1863	4.8466	5.2761	2.2346	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	5.9856
114	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
115	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
116	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	2.3406

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
117	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
118	1.8079	1.0000	1.9295	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	2.2355	2.0159	2.3406
119	1.8079	1.0000	1.0000	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	1.0000	2.8976	1.0000	1.0000	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	2.2355	2.0159	2.3406
120	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.0695	1.9541	3.1083	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	3.6384	3.4005	2.2066	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
121	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	5.1914	4.9072	4.2069	3.6380	4.9304	3.9828	5.2363	4.2729
122	2.5977	2.0549	1.9295	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	1.0000	3.6384	2.1120	2.4801	2.2321	3.4005	2.9784	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
123	3.7812	3.3577	2.5357	1.0000	2.7963	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
124	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	5.1914	3.4005	4.2069	3.6380	2.0448	3.9828	5.2363	5.9856
125	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	1.0000	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
126	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
127	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	2.0695	3.3508	3.1083	4.1149	1.0000	2.2321	4.1144	2.4801	2.2321	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
128	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	4.5414	5.9856	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
129	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.0695	1.9541	3.1083	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	2.4801	3.6384	3.4005	2.2066	2.3110	3.3079	2.2355	2.0159	2.3406
130	3.7812	3.3577	5.2761	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	6.3793	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
131	3.7812	2.0549	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	2.5843	1.0000	2.2321	4.1144	2.4801	2.2321	3.4005	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	2.0159	3.1699
132	2.5977	2.0549	1.0000	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.2066	2.3110	1.0000	2.2355	3.5338	2.3406
133	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	1.0000	2.2066	2.3110	1.0000	2.2355	3.5338	2.3406
134	1.8079	2.0549	1.9295	1.0000	2.7963	3.3508	1.9201	4.1149	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	4.2729
135	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	2.9784	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	3.1699
136	2.5977	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	2.3406
137	2.5977	2.0549	2.5357	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	2.3110	1.0000	3.0365	3.5338	3.1699
138	2.5977	2.0549	3.6149	1.0000	2.0695	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.0365	2.0159	3.1699
139	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	5.1914	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
140	2.5977	3.3577	2.5357	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
141	2.5977	2.0549	1.9295	1.0000	2.0695	1.9541	1.0000	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	2.4801	3.6384	2.1436	2.2066	1.0000	1.0000	2.2355	2.0159	2.3406
142	3.7812	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	2.1436	2.2066	1.0000	3.3079	3.0365	3.5338	3.1699
143	2.5977	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.0000	3.6384	4.1144	2.4801	2.2321	1.0000	2.2066	2.3110	2.0448	3.0365	2.0159	3.1699
144	2.5977	3.3577	1.9295	1.0000	2.7963	3.3508	1.9201	4.1149	3.1921	2.2321	2.8976	2.4801	3.6384	3.4005	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	3.5338	3.1699
145	2.5977	2.0549	2.5357	1.0000	2.7963	1.9541	3.1083	4.1149	1.9654	2.2321	4.1144	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
146	3.7812	2.0549	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
147	2.5977	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	2.2355	3.5338	2.3406
148	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	2.0695	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
149	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	5.8730	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
150	3.7812	4.8466	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	5.8730	3.9713	3.6384	4.9072	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	5.2363	4.2729
151	5.1863	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	1.0000	3.9828	3.5338	2.3406
152	2.5977	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	2.0159	4.2729
153	3.7812	2.0549	1.9295	1.0000	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	2.1436	2.2066	1.0000	2.0448	2.2355	3.5338	2.3406
154	3.7812	2.0549	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	2.2066	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
155	2.5977	2.0549	1.9295	1.0000	1.0000	1.9541	1.0000	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	3.4005	2.9784	2.3110	2.0448	2.2355	3.5338	2.3406
156	3.7812	3.3577	1.9295	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
157	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	5.1914	2.1436	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
158	3.7812	3.3577	1.9295	1.0000	2.0695	3.3508	3.1083	2.5843	1.0000	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	1.0000	2.2066	2.3110	2.0448	2.2355	2.0159	2.3406
159	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
160	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
161	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.7963	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
162	1.0000	2.0549	1.9295	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.2321	1.0000	1.0000	2.2321	1.0000	1.0000	1.0000	2.0448	1.0000	1.0000	1.0000
163	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	2.2355	3.5338	4.2729
164	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
165	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	5.9856	3.1921	3.6384	5.8730	2.4801	5.1914	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
166	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	4.9072	4.2069	3.6380	4.9304	5.2480	5.2363	4.2729
167	3.7812	3.3577	2.5357	3.4448	2.7963	1.9541	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	1.0000	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
168	2.5977	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	2.4801	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	3.5338	3.1699
169	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	2.2355	3.5338	4.2729
170	2.5977	2.0549	1.0000	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	2.2355	2.0159	2.3406
171	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
172	3.7812	2.0549	3.6149	1.0000	2.7963	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
173	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	1.0000	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
174	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	5.1914	4.9072	4.2069	3.6380	3.3079	3.0365	5.2363	5.9856

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
175	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	2.2321	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
176	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
177	5.1863	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	2.9784	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
178	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	1.9541	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
179	3.7812	2.0549	2.5357	1.0000	3.8345	3.3508	1.9201	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	2.1436	2.2066	2.3110	2.0448	3.9828	2.0159	3.1699
180	5.1863	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
181	5.1863	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
182	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
183	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
184	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	5.1914	2.1436	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
185	1.8079	1.0000	1.9295	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	2.2321	2.1120	1.0000	2.2321	1.0000	2.2066	1.0000	1.0000	3.0365	1.0000	3.1699
186	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	4.5414	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
187	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
188	3.7812	3.3577	1.9295	2.2346	2.7963	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
189	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	3.1699
190	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	1.9201	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
191	3.7812	3.3577	2.5357	2.2346	3.8345	1.9541	1.9201	4.1149	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	3.1699
192	5.1863	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	5.9856	3.1921	3.6384	5.8730	2.4801	5.1914	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
193	5.1863	4.8466	3.6149	3.4448	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	4.8857	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	4.9072	4.2069	3.6380	4.9304	3.9828	2.0159	4.2729
194	3.7812	3.3577	2.5357	3.4448	2.7963	1.9541	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
195	2.5977	2.0549	2.5357	2.2346	2.0695	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	2.4801	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	3.1699
196	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.2066	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699
197	2.5977	2.0549	1.0000	1.0000	2.7963	1.9541	1.9201	2.5843	1.9654	2.2321	2.8976	1.0000	2.2321	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	3.0365	3.5338	4.2729
198	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
199	3.7812	2.0549	3.6149	1.0000	2.7963	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	2.8976	1.0000	3.6384	2.1436	2.9784	1.0000	2.0448	5.2480	3.5338	4.2729
200	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	2.7963	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	2.8976	2.4801	2.2321	3.4005	4.2069	1.0000	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
201	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	3.8345	5.1091	4.5414	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	5.1914	4.9072	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
202	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	2.2321	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	2.0159	3.1699
203	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
204	3.7812	4.8466	3.6149	2.2346	3.8345	5.1091	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	3.9713	5.1914	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
205	3.7812	4.8466	3.6149	2.2346	5.2850	3.3508	4.5414	4.1149	3.1921	5.1914	4.1144	3.9713	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	4.9304	5.2480	3.5338	4.2729
206	2.5977	3.3577	5.2761	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
207	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.0365	3.5338	4.2729
208	5.1863	4.8466	5.2761	2.2346	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
209	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	4.2729
210	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	3.3079	5.2480	3.5338	4.2729
211	3.7812	3.3577	3.6149	2.2346	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	1.9654	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	2.9784	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
212	3.7812	3.3577	3.6149	3.4448	5.2850	3.3508	3.1083	4.1149	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	3.4005	4.2069	3.6380	3.3079	3.9828	3.5338	2.3406
213	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	2.2321	4.1144	1.0000	3.6384	3.4005	4.2069	2.3110	2.0448	3.9828	3.5338	4.2729
214	1.8079	1.0000	1.9295	1.0000	2.0695	1.0000	1.0000	2.5843	1.9654	1.0000	2.8976	1.0000	1.0000	1.0000	4.2069	1.0000	1.0000	3.0365	2.0159	2.3406
215	3.7812	3.3577	3.6149	1.0000	3.8345	3.3508	3.1083	2.5843	3.1921	3.6384	4.1144	2.4801	3.6384	2.1436	4.2069	2.3110	3.3079	3.9828	3.5338	3.1699

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	3.6569	2.9585	1.7795	3.9236	4.0801	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	2.3191	3.8430	3.1730	4.6009	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
2	2.6117	2.9585	1.7795	2.8794	1.8226	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	4.2389	2.3191	1.9891	2.1281	3.5128	1.0000	2.1560	2.2642	3.8282
3	4.7875	4.6843	3.9532	2.8794	4.0801	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	4.3628	5.1914	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	3.8880	4.2847	3.8282
4	1.0000	2.9585	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.1560	3.2465	2.6517
5	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	4.6009	3.4551	2.9759	4.2847	3.8282
6	2.6117	1.7898	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
7	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	1.0000	1.9578	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	2.9759	4.2847	3.8282
8	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	2.3156	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
9	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	2.3191	1.9891	3.1730	4.6009	3.4551	3.8880	4.2847	3.8282
10	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	4.3169	3.8430	4.3628	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	5.2850
11	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	1.0000	2.0007	2.4673	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	2.2642	2.6517
12	1.0000	1.0000	1.7795	2.8794	1.0000	1.0000	1.8019	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	3.3293	1.0000	2.1281	2.3156	2.5168	2.1560	1.0000	3.8282
13	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.0000	1.0000	2.3156	3.4551	2.1560	3.2465	2.6517
14	4.7875	4.6843	5.3123	5.0514	4.0801	4.1723	4.8540	4.4767	3.8584	4.1489	4.3628	1.9578	3.3293	2.9551	3.1730	5.6395	5.3160	5.1336	4.2847	3.8282
15	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0007	1.0000	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	3.5128	3.4551	1.0000	2.2642	2.6517
16	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	1.8226	4.1723	3.4857	4.4767	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
17	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	4.0801	3.1410	2.4673	4.4767	3.8584	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	1.9891	3.1730	4.6009	3.4551	2.9759	4.2847	3.8282
18	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	2.0007	2.4673	2.1754	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	2.3191	1.9891	2.1281	4.6009	3.4551	2.1560	2.2642	3.8282
19	4.7875	2.9585	5.3123	5.0514	5.0400	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	5.6395	4.3628	4.2389	4.3169	4.6350	3.1730	5.6395	3.4551	3.8880	4.2847	5.2850
20	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	2.4673	2.1754	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	3.5128	3.4551	3.8880	3.2465	3.8282
21	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	5.2165	4.8540	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	5.1914	5.7824	4.6350	4.3628	4.6009	4.2634	5.1336	4.2847	3.8282
22	2.6117	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	1.0000	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	2.1281	2.3156	2.5168	3.8880	2.2642	1.8230
23	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
24	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	1.8226	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	1.9578	2.3191	1.9891	2.1281	3.5128	2.5168	2.1560	3.2465	1.8230
25	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	3.1532	1.0000	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	2.6517
26	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	3.8282
27	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
28	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	3.2465	2.6517
29	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	4.6009	2.5168	2.9759	2.2642	3.8282

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
30	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	2.0007	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
31	2.6117	1.7898	1.7795	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
32	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	3.8430	3.1730	5.6395	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
33	1.7417	1.7898	2.7574	2.8794	1.8226	2.0007	1.8019	2.1754	2.1155	3.1532	1.0000	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	3.5128	2.5168	2.1560	2.2642	2.6517
34	1.7417	1.7898	1.0000	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
35	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	1.0000	2.3882	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.1560	2.2642	2.6517
36	2.6117	1.0000	1.7795	2.8794	2.9838	4.1723	3.4857	1.0000	2.9375	4.1489	3.2465	1.0000	2.3191	1.9891	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	3.2465	2.6517
37	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	3.1532	1.0000	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	3.5128	2.5168	3.8880	2.2642	3.8282
38	2.6117	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	2.0007	1.0000	1.0000	2.1155	3.1532	1.0000	1.0000	2.3191	1.0000	1.0000	1.0000	2.5168	2.9759	2.2642	1.8230
39	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	3.5128	3.4551	2.9759	3.2465	2.6517
40	1.7417	1.7898	2.7574	2.8794	4.0801	4.1723	2.4673	2.1754	2.1155	4.1489	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	2.6517
41	2.6117	2.9585	1.7795	1.8079	2.9838	2.0007	1.0000	2.1754	2.1155	4.1489	2.1886	1.9578	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	3.8282
42	2.6117	1.7898	3.9532	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.9375	5.6395	1.0000	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	3.5128	3.4551	3.8880	2.2642	3.8282
43	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	2.1754	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	4.6350	4.3628	4.6009	4.2634	5.1336	4.2847	5.2850
44	4.7875	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	4.1489	2.1886	4.2389	2.3191	1.9891	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
45	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	4.1723	4.8540	3.2778	1.0000	4.1489	3.2465	4.2389	2.3191	2.9551	3.1730	5.6395	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
46	1.7417	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	1.0000	2.3882	1.0000	3.1561	1.0000	1.0000	2.1281	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
47	2.6117	1.0000	2.7574	5.0514	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	1.0000	2.1886	1.9578	2.3191	1.9891	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	1.0000	1.8230
48	1.0000	1.7898	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	1.0000	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	1.8230
49	2.6117	2.9585	2.7574	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	1.0000	2.3882	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	3.8880	2.2642	3.8282
50	3.6569	2.9585	1.7795	3.9236	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	5.1914	3.3293	1.9891	3.1730	3.5128	3.4551	3.8880	2.2642	3.8282
51	1.0000	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	3.1410	1.0000	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	2.3191	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	2.2642	1.8230
52	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	5.1914	4.3169	4.6350	3.1730	5.6395	5.3160	5.1336	4.2847	5.2850
53	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	2.9551	4.3628	3.5128	4.2634	2.9759	3.2465	3.8282
54	3.6569	2.9585	1.7795	5.0514	2.9838	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	4.3628	4.2389	4.3169	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
55	1.0000	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	3.1410	1.0000	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	1.0000	1.0000	1.0000
56	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	4.0801	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
57	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	1.8226	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	4.2389	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	1.8230
58	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	3.1532	3.2465	3.1561	4.3169	1.9891	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
59	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	4.3628	5.1914	4.3169	4.6350	4.3628	5.6395	5.3160	3.8880	3.2465	5.2850
60	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.0000	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	2.6517
61	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
62	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	2.2642	2.6517
63	3.6569	2.9585	2.7574	2.8794	4.0801	4.1723	2.4673	3.2778	2.1155	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	3.8282
64	2.6117	2.9585	3.9532	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	3.4551	3.8880	3.2465	3.8282
65	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	3.8430	2.1281	4.6009	5.3160	3.8880	2.2642	2.6517
66	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	3.1410	2.4673	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
67	2.6117	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	2.0007	2.4673	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	1.0000	2.6517
68	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	5.0400	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	3.8880	4.2847	3.8282
69	3.6569	1.7898	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.9759	3.2465	3.8282
70	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
71	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
72	1.0000	2.9585	2.7574	3.9236	4.0801	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	5.3160	3.8880	3.2465	3.8282
73	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.1560	2.2642	2.6517
74	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	5.1336	4.2847	3.8282
75	2.6117	4.6843	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	4.8540	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	4.6350	3.1730	4.6009	3.4551	5.1336	4.2847	3.8282
76	3.6569	2.9585	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
77	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	4.3628	4.2389	4.3169	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
78	1.7417	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	3.1410	1.0000	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	1.0000	1.0000	1.8230
79	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	4.0801	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	5.2850
80	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	1.8226	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	4.2389	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	3.8282
81	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	3.1532	3.2465	3.1561	4.3169	1.9891	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
82	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	4.3628	5.1914	4.3169	4.6350	4.3628	5.6395	5.3160	3.8880	3.2465	1.0000
83	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.0000	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	2.6517
84	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
85	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	2.2642	3.8282
86	2.6117	2.9585	3.9532	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	3.4551	3.8880	3.2465	2.6517
87	3.6569	2.9585	2.7574	2.8794	4.0801	4.1723	2.4673	3.2778	2.1155	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	5.2850

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
88	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	3.8430	2.1281	4.6009	5.3160	3.8880	2.2642	3.8282
89	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	3.1410	2.4673	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	2.6517
90	2.6117	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	2.0007	2.4673	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	1.0000	3.8282
91	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	5.0400	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	3.8880	4.2847	3.8282
92	3.6569	1.7898	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.9759	3.2465	2.6517
93	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
94	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	2.6517
95	1.7417	2.9585	2.7574	3.9236	4.0801	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	5.3160	3.8880	3.2465	3.8282
96	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.1560	2.2642	3.8282
97	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	5.1336	4.2847	5.2850
98	2.6117	4.6843	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	4.8540	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	4.6350	3.1730	4.6009	3.4551	5.1336	4.2847	3.8282
99	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
100	1.7417	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.1560	3.2465	2.6517
101	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	4.6009	3.4551	2.9759	4.2847	3.8282
102	2.6117	1.7898	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
103	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	1.0000	1.9578	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	2.9759	4.2847	3.8282
104	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	2.3156	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
105	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	1.9891	3.1730	4.6009	3.4551	3.8880	4.2847	3.8282
106	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	2.3191	3.8430	4.3628	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	5.2850
107	3.6569	4.6843	5.3123	5.0514	5.0400	4.1723	3.4857	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	2.3191	2.9551	2.1281	4.6009	5.3160	5.1336	4.2847	3.8282
108	3.6569	2.9585	1.7795	3.9236	4.0801	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	2.3191	3.8430	3.1730	4.6009	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
109	2.6117	2.9585	1.7795	2.8794	1.8226	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	4.2389	2.3191	1.9891	2.1281	3.5128	1.0000	2.1560	2.2642	3.8282
110	4.7875	4.6843	3.9532	2.8794	4.0801	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	4.3628	5.1914	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	3.8880	4.2847	3.8282
111	1.0000	2.9585	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.1560	3.2465	3.8282
112	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	4.6009	3.4551	2.9759	4.2847	3.8282
113	2.6117	1.7898	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
114	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	1.0000	1.9578	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	2.9759	4.2847	3.8282
115	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	2.3156	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
116	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	2.3191	1.9891	3.1730	4.6009	3.4551	3.8880	4.2847	3.8282

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
117	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	4.3169	3.8430	4.3628	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	5.2850
118	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	1.0000	2.0007	2.4673	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	2.2642	2.6517
119	1.0000	1.0000	1.7795	2.8794	1.0000	1.0000	1.8019	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	3.3293	1.0000	2.1281	2.3156	2.5168	2.1560	1.0000	2.6517
120	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.0000	1.0000	2.3156	3.4551	2.1560	3.2465	2.6517
121	4.7875	4.6843	5.3123	5.0514	4.0801	4.1723	4.8540	4.4767	3.8584	4.1489	4.3628	1.9578	3.3293	2.9551	3.1730	5.6395	5.3160	5.1336	4.2847	3.8282
122	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0007	1.0000	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	3.5128	3.4551	1.0000	2.2642	2.6517
123	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	1.8226	4.1723	3.4857	4.4767	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
124	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	4.0801	3.1410	2.4673	4.4767	3.8584	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	1.9891	3.1730	4.6009	3.4551	2.9759	4.2847	3.8282
125	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	2.0007	2.4673	2.1754	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	2.3191	1.9891	2.1281	4.6009	3.4551	2.1560	2.2642	3.8282
126	4.7875	2.9585	5.3123	5.0514	5.0400	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	5.6395	4.3628	4.2389	4.3169	4.6350	3.1730	5.6395	3.4551	3.8880	4.2847	5.2850
127	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	2.4673	2.1754	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	3.5128	3.4551	3.8880	3.2465	3.8282
128	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	5.2165	4.8540	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	5.1914	5.7824	4.6350	4.3628	4.6009	4.2634	5.1336	4.2847	3.8282
129	2.6117	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	1.0000	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	2.1281	2.3156	2.5168	3.8880	2.2642	1.8230
130	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
131	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	1.8226	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	1.9578	2.3191	1.9891	2.1281	3.5128	2.5168	2.1560	3.2465	1.8230
132	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	3.1532	1.0000	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	2.6517
133	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	3.8282
134	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
135	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	3.2465	2.6517
136	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	4.6009	2.5168	2.9759	2.2642	3.8282
137	2.6117	1.7898	1.7795	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
138	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	2.0007	3.4857	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
139	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	3.8430	3.1730	5.6395	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
140	1.7417	1.7898	2.7574	2.8794	1.8226	2.0007	1.8019	2.1754	2.1155	3.1532	1.0000	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	3.5128	2.5168	2.1560	2.2642	2.6517
141	1.7417	1.7898	1.0000	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
142	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	1.0000	2.3882	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.1560	2.2642	2.6517
143	2.6117	1.0000	1.7795	2.8794	2.9838	4.1723	3.4857	1.0000	2.9375	4.1489	3.2465	1.0000	2.3191	1.9891	2.1281	2.3156	2.5168	2.9759	3.2465	2.6517
144	1.7417	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	3.1532	1.0000	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	3.5128	2.5168	3.8880	2.2642	3.8282
145	2.6117	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	2.0007	1.0000	1.0000	2.1155	3.1532	1.0000	1.0000	2.3191	1.0000	1.0000	1.0000	2.5168	2.9759	2.2642	1.8230

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
146	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	3.3293	1.9891	2.1281	3.5128	3.4551	2.9759	3.2465	2.6517
147	1.7417	1.7898	2.7574	2.8794	4.0801	4.1723	2.4673	2.1754	2.1155	4.1489	1.0000	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	2.6517
148	2.6117	2.9585	1.7795	1.8079	2.9838	2.0007	1.0000	2.1754	2.1155	4.1489	2.1886	1.9578	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	2.6517
149	2.6117	1.7898	3.9532	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.9375	5.6395	1.0000	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	3.5128	3.4551	3.8880	2.2642	3.8282
150	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	2.1754	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	4.6350	4.3628	4.6009	4.2634	5.1336	4.2847	5.2850
151	4.7875	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	4.1489	2.1886	4.2389	2.3191	1.9891	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
152	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	4.1723	4.8540	3.2778	1.0000	4.1489	3.2465	4.2389	2.3191	2.9551	3.1730	5.6395	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
153	1.7417	1.7898	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	1.0000	2.3882	1.0000	3.1561	1.0000	1.0000	2.1281	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
154	2.6117	1.0000	2.7574	5.0514	2.9838	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	1.0000	2.1886	1.9578	2.3191	1.9891	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	1.0000	1.8230
155	1.0000	1.7898	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	1.0000	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	1.8230
156	2.6117	2.9585	2.7574	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	1.0000	2.3882	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	3.8880	2.2642	3.8282
157	3.6569	2.9585	1.7795	3.9236	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	5.1914	3.3293	1.9891	3.1730	3.5128	3.4551	3.8880	2.2642	3.8282
158	1.0000	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	3.1410	1.0000	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	2.3191	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	2.1560	2.2642	1.8230
159	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	5.1914	4.3169	4.6350	3.1730	5.6395	5.3160	5.1336	4.2847	5.2850
160	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	2.9551	4.3628	3.5128	4.2634	2.9759	3.2465	3.8282
161	3.6569	2.9585	1.7795	5.0514	2.9838	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	4.3628	4.2389	4.3169	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
162	1.0000	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	3.1410	1.0000	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	1.0000	1.0000	1.0000
163	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	4.0801	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	2.6517
164	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	1.8226	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	4.2389	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	1.8230
165	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	3.1532	3.2465	3.1561	4.3169	1.9891	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
166	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	4.3628	5.1914	4.3169	4.6350	4.3628	5.6395	5.3160	3.8880	3.2465	5.2850
167	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.0000	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	3.8282
168	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
169	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	2.2642	2.6517
170	3.6569	2.9585	2.7574	2.8794	4.0801	3.1410	2.4673	3.2778	2.1155	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	3.8282
171	2.6117	2.9585	3.9532	2.8794	2.9838	4.1723	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	3.4551	2.1560	3.2465	3.8282
172	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	3.8430	2.1281	4.6009	5.3160	3.8880	2.2642	2.6517
173	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	3.1410	2.4673	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	3.8880	3.2465	3.8282
174	2.6117	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	2.0007	2.4673	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	1.0000	2.6517

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
175	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	5.0400	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	3.8880	4.2847	3.8282
176	3.6569	1.7898	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.9759	3.2465	3.8282
177	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
178	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
179	1.0000	2.9585	2.7574	3.9236	4.0801	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	5.3160	3.8880	3.2465	3.8282
180	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	2.6517
181	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	5.1336	4.2847	3.8282
182	2.6117	4.6843	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	4.8540	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	4.6350	3.1730	4.6009	3.4551	5.1336	4.2847	3.8282
183	3.6569	2.9585	1.7795	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
184	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	4.3628	4.2389	4.3169	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
185	1.7417	1.0000	1.0000	1.8079	1.8226	2.0007	1.0000	1.0000	1.0000	2.3882	1.0000	1.9578	1.0000	1.0000	1.0000	2.3156	2.5168	1.0000	1.0000	1.8230
186	2.6117	1.7898	2.7574	2.8794	4.0801	3.1410	1.8019	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	2.5168	2.9759	2.2642	5.2850
187	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	1.8226	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	1.0000	4.2389	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	3.8282
188	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	3.1410	3.4857	3.2778	2.9375	3.1532	3.2465	3.1561	4.3169	1.9891	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
189	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	4.0801	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	4.3628	5.1914	4.3169	4.6350	4.3628	5.6395	5.3160	3.8880	3.2465	1.0000
190	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	2.3882	2.1886	3.1561	2.3191	1.0000	2.1281	3.5128	3.4551	2.1560	2.2642	2.6517
191	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	4.0801	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
192	2.6117	2.9585	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	4.4767	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	2.2642	3.8282
193	3.6569	2.9585	2.7574	2.8794	4.0801	3.1410	2.4673	3.2778	2.1155	4.1489	3.2465	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	2.9759	2.2642	5.2850
194	2.6117	2.9585	3.9532	2.8794	2.9838	3.1410	3.4857	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	3.4551	2.1560	3.2465	2.6517
195	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	3.8430	2.1281	4.6009	5.3160	3.8880	2.2642	2.6517
196	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	2.6517
197	2.6117	1.0000	2.7574	2.8794	2.9838	3.1410	2.4673	2.1754	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.9759	1.0000	2.6517
198	3.6569	2.9585	3.9532	3.9236	5.0400	5.2165	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	3.8880	4.2847	3.8282
199	3.6569	1.7898	3.9532	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	2.3191	2.9551	2.1281	3.5128	3.4551	2.9759	3.2465	2.6517
200	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
201	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282
202	1.7417	2.9585	2.7574	3.9236	4.0801	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	5.3160	3.8880	3.2465	3.8282
203	2.6117	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	2.4673	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	2.2642	3.8282

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Motivasi Kerja																			
	Eksistensi							Relatedness							Growth					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
204	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	3.2778	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	4.3169	2.9551	3.1730	4.6009	5.3160	5.1336	4.2847	3.8282
205	2.6117	4.6843	3.9532	3.9236	4.0801	4.1723	4.8540	4.4767	2.9375	4.1489	3.2465	4.2389	3.3293	4.6350	3.1730	4.6009	3.4551	5.1336	4.2847	3.8282
206	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	1.8019	3.2778	1.0000	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	1.0000	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	3.8282
207	1.7417	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	1.8019	3.2778	2.1155	3.1532	2.1886	3.1561	2.3191	1.9891	1.0000	3.5128	3.4551	2.1560	3.2465	3.8282
208	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	2.9375	4.1489	2.1886	3.1561	4.3169	3.8430	3.1730	4.6009	3.4551	2.9759	4.2847	3.8282
209	2.6117	1.7898	2.7574	3.9236	2.9838	3.1410	3.4857	3.2778	2.1155	4.1489	2.1886	3.1561	3.3293	2.9551	3.1730	2.3156	2.5168	2.1560	3.2465	3.8282
210	3.6569	2.9585	2.7574	5.0514	2.9838	4.1723	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	1.0000	1.9578	3.3293	3.8430	3.1730	3.5128	4.2634	2.9759	4.2847	3.8282
211	3.6569	2.9585	2.7574	3.9236	2.9838	4.1723	3.4857	3.2778	2.9375	4.1489	3.2465	3.1561	2.3191	1.9891	3.1730	2.3156	4.2634	3.8880	4.2847	3.8282
212	4.7875	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	3.4857	4.4767	3.8584	4.1489	3.2465	4.2389	4.3169	1.9891	3.1730	4.6009	3.4551	3.8880	4.2847	3.8282
213	3.6569	2.9585	3.9532	5.0514	5.0400	5.2165	4.8540	4.4767	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	2.3191	3.8430	4.3628	4.6009	4.2634	3.8880	4.2847	5.2850
214	3.6569	4.6843	5.3123	5.0514	5.0400	4.1723	3.4857	3.2778	3.8584	5.6395	3.2465	5.1914	2.3191	2.9551	2.1281	4.6009	5.3160	5.1336	4.2847	5.2850
215	2.6117	2.9585	3.9532	3.9236	2.9838	3.1410	2.4673	3.2778	2.9375	4.1489	2.1886	4.2389	4.3169	2.9551	2.1281	3.5128	4.2634	3.8880	3.2465	2.6517

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	3.3674
2	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	2.1447
3	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
4	2.2313	1.0000	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
5	2.2313	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
6	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
7	3.4626	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	1.0000	5.0639	3.3674
8	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	3.2862	3.8395	1.0000
9	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
10	3.4626	3.2046	4.2091	4.8857	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	2.1447
11	1.0000	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	1.0000	3.4178	1.0000	2.6210	3.3674
12	1.0000	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	2.1447
13	2.2313	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	2.9957	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.8395	1.0000
14	2.2313	3.2046	2.7712	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	2.1298	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	2.1447
15	3.4626	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
16	2.2313	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	1.0000	2.9957	2.4125	1.0000	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
17	2.2313	2.1443	1.6750	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	2.0457	3.8395	2.1447
18	1.0000	1.0000	1.6750	2.3253	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.1909	1.0000	2.6210	1.0000
19	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	4.9275	5.0639	3.3674
20	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	3.3674
21	3.4626	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
22	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
23	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	1.0000	2.1909	2.0457	5.0639	2.1447
24	1.0000	1.0000	1.6750	1.0000	1.0000	1.0000	2.9957	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	3.8395	1.0000
25	1.0000	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
26	3.4626	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
27	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
28	2.2313	1.0000	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	3.3674
29	2.2313	1.0000	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
30	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.5660	1.0000	2.1298	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	2.1447
31	2.2313	1.0000	2.7712	1.0000	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	1.0000	3.8395	2.1447
32	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	4.8408	3.7448	5.2480	4.0161	2.1909	3.2862	5.0639	5.1716
33	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	1.0000	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
34	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.5660	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
35	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	1.0000	2.1909	1.0000	2.6210	2.1447
36	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	1.0000	2.9957	1.0000	2.1298	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	2.1447
37	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	1.0000	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	1.0000
38	3.4626	2.1443	2.7712	1.0000	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	1.0000	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	1.0000
39	1.0000	2.1443	2.7712	1.0000	1.0000	1.0000	1.5660	2.4125	1.0000	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
40	3.4626	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	2.1447
41	3.4626	2.1443	2.7712	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	3.3674
42	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
43	4.8857	3.2046	4.2091	4.8857	3.4437	4.0137	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
44	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
45	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	1.0000	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
46	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
47	2.2313	1.0000	2.7712	3.5737	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
48	1.0000	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.5660	2.4125	2.1298	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
49	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	1.0000	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
50	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
51	1.0000	2.1443	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
52	4.8857	4.5917	6.1370	4.8857	3.4437	5.1914	4.8408	5.1497	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
53	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
54	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
55	1.0000	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
56	3.4626	3.2046	4.2091	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	3.2862	2.6210	2.1447
57	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	2.1447
58	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	3.3674

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
59	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	4.9275	5.0639	3.3674
60	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	5.0639	2.1447
61	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
62	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
63	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
64	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
65	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
66	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
67	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
68	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
69	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	3.4178	2.0457	3.8395	3.3674
70	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
71	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
72	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	3.4178	2.0457	2.6210	3.3674
73	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
74	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
75	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
76	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
77	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
78	1.0000	2.1443	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
79	4.8857	4.5917	6.1370	3.5737	3.4437	5.1914	4.8408	5.1497	3.3754	4.0161	3.4178	4.9275	5.0639	3.3674
80	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
81	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
82	1.0000	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	1.0000	1.0000
83	3.4626	3.2046	4.2091	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
84	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	2.1447
85	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	3.3674
86	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	3.3674
87	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
88	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	3.3674
89	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
90	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
91	2.2313	2.1443	2.7712	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
92	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
93	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
94	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	3.4178	2.0457	3.8395	3.3674
95	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
96	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
97	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
98	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	4.9275	5.0639	3.3674
99	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
100	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
101	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
102	3.4626	2.1443	2.7712	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
103	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
104	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
105	4.8857	3.2046	4.2091	4.8857	3.4437	4.0137	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
106	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
107	3.4626	3.2046	2.7712	2.3253	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
108	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	1.0000	2.6210	2.1447
109	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
110	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	3.2862	5.0639	2.1447
111	2.2313	1.0000	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
112	2.2313	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
113	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
114	3.4626	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
115	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	4.9275	5.0639	3.3674
116	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
117	3.4626	3.2046	4.2091	4.8857	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
118	1.0000	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	1.0000	1.0000	1.0000	2.6210	2.1447
119	1.0000	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	2.1447
120	2.2313	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	2.9957	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
121	2.2313	3.2046	2.7712	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	2.1298	4.0161	3.4178	4.9275	5.0639	3.3674
122	3.4626	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	2.1447
123	2.2313	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	1.0000	2.9957	2.4125	1.0000	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
124	2.2313	2.1443	1.6750	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
125	1.0000	1.0000	1.6750	2.3253	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
126	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
127	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	1.0000
128	3.4626	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
129	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
130	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	1.0000	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
131	1.0000	1.0000	1.6750	1.0000	1.0000	1.0000	2.9957	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
132	1.0000	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
133	3.4626	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	1.0000	3.8395	2.1447
134	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
135	2.2313	1.0000	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	2.0457	5.0639	3.3674
136	2.2313	1.0000	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
137	2.2313	1.0000	2.7712	1.0000	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	2.1447
138	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.5660	1.0000	2.1298	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	2.1447
139	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	4.8408	3.7448	5.2480	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	5.1716
140	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	1.0000	1.0000	3.2862	3.8395	3.3674
141	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.5660	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
142	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	1.0000	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
143	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	1.0000	2.9957	1.0000	2.1298	1.0000	1.0000	2.0457	3.8395	1.0000
144	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	1.0000	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
145	3.4626	2.1443	2.7712	1.0000	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	1.0000	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	1.0000

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
146	1.0000	2.1443	2.7712	1.0000	1.0000	1.0000	1.5660	2.4125	1.0000	2.5262	1.0000	3.2862	2.6210	1.0000
147	3.4626	2.1443	2.7712	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	2.1447
148	3.4626	2.1443	2.7712	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
149	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
150	4.8857	3.2046	4.2091	4.8857	3.4437	4.0137	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
151	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	1.0000	3.8395	2.1447
152	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	1.0000	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
153	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
154	2.2313	1.0000	2.7712	3.5737	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	2.1447
155	1.0000	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.5660	2.4125	2.1298	1.0000	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
156	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	1.0000	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
157	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
158	1.0000	2.1443	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
159	4.8857	4.5917	6.1370	4.8857	3.4437	5.1914	4.8408	5.1497	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
160	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
161	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
162	1.0000	1.0000	2.7712	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
163	3.4626	3.2046	4.2091	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	2.1447
164	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
165	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
166	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	4.9275	3.8395	3.3674
167	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	1.0000	2.1447
168	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
169	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
170	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
171	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	3.3674
172	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
173	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
174	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
175	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
176	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
177	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	3.3674
178	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
179	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
180	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
181	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
182	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	2.1447
183	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
184	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	2.4125	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
185	1.0000	2.1443	2.7712	1.0000	1.0000	2.5855	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	1.0000	2.6210	1.0000
186	4.8857	4.5917	6.1370	3.5737	3.4437	5.1914	4.8408	5.1497	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
187	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
188	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447
189	1.0000	1.0000	2.7712	2.3253	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.5262	1.0000	2.0457	2.6210	1.0000
190	3.4626	3.2046	4.2091	2.3253	1.0000	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	3.4178	3.2862	2.6210	2.1447
191	2.2313	2.1443	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	2.0457	3.8395	2.1447
192	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	5.0639	3.3674
193	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	2.1909	4.9275	5.0639	3.3674
194	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
195	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	5.0639	2.1447
196	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
197	2.2313	1.0000	2.7712	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
198	2.2313	2.1443	2.7712	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
199	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	2.6210	2.1447
200	2.2313	1.0000	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
201	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	1.0000	3.2862	3.8395	2.1447
202	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
203	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	3.8395	2.1447

LAMPIRAN 6. DATA INTERVAL HASIL KONVERSI

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
204	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
205	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
206	2.2313	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	2.5262	2.1909	3.2862	2.6210	2.1447
207	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
208	3.4626	2.1443	4.2091	3.5737	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
209	3.4626	2.1443	2.7712	3.5737	2.2009	2.5855	2.9957	3.7448	3.3754	2.5262	1.0000	2.0457	3.8395	3.3674
210	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	3.4178	3.2862	3.8395	3.3674
211	2.2313	3.2046	4.2091	2.3253	2.2009	2.5855	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	2.1909	2.0457	3.8395	2.1447
212	4.8857	3.2046	4.2091	4.8857	3.4437	4.0137	4.8408	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	3.2862	5.0639	3.3674
213	3.4626	3.2046	4.2091	3.5737	3.4437	2.5855	2.9957	2.4125	3.3754	4.0161	2.1909	2.0457	2.6210	1.0000
214	3.4626	3.2046	2.7712	2.3253	3.4437	4.0137	2.9957	3.7448	3.3754	4.0161	3.4178	1.0000	2.6210	3.3674
215	3.4626	2.1443	4.2091	2.3253	2.2009	4.0137	2.9957	2.4125	2.1298	2.5262	3.4178	1.0000	2.6210	2.1447

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
6	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2
10	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
11	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
12	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2
13	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4
14	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
15	3	3	2	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
17	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5
18	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
19	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
20	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
21	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
22	4	4	2	4	2	3	4	3	2	3	2	4	4	4	2	4	4	2	3	2
23	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
24	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3
25	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	4	2
26	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2
27	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4
28	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
29	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
30	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3
31	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
32	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
33	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
34	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	2
35	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3
36	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3
37	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3
38	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
39	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
40	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
41	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
43	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2
45	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
46	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2
47	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
48	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	2
49	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2
51	4	4	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2
52	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2
55	1	3	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	3	2	1	3	3	1	2	1
56	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4
57	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
58	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
59	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
60	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4
61	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3
62	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
63	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
64	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
65	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
67	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
69	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
70	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
71	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
72	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3
73	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
75	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
76	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2
78	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3
79	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
82	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
83	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
84	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
85	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
86	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4
87	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
88	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
89	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
90	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
91	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
92	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4
93	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
94	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
97	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
98	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
99	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
100	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
101	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
105	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2
106	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
107	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
110	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
111	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
112	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
113	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																		
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
117	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
118	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
119	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2
120	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4
121	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
122	3	3	2	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4
123	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
124	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5
125	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
126	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
127	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
128	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
129	4	4	2	4	2	3	4	3	2	3	2	4	4	4	2	4	4	2	3	2
130	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
131	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3
132	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	4	2
133	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2
134	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4
135	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
136	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2
137	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3
138	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
139	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
140	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
141	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	2
142	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3
143	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3
144	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3
145	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
146	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
147	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
148	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
150	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
151	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2
152	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
153	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2
154	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
155	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	2
156	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2
158	4	4	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2
159	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2
162	1	3	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	3	2	1	3	3	1	2	1
163	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4
164	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
165	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
166	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
167	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4
168	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3
169	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
170	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
171	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
172	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
173	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
174	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
176	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
177	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
178	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4
179	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3
180	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
181	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
182	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
183	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
184	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2
185	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3
186	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
189	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
190	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
191	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
192	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
193	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4
194	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
195	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
196	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3
197	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
198	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
199	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4
200	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
201	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
203	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kompetensi																			
	Kompetensi Itelektual							Kompetensi Emosional						Kompetensi Sosial						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
204	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
205	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
206	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
207	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
208	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
209	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
210	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
211	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
212	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2
213	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
214	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	2	3	3	2
215	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
Jumlah	832	826	750	847	762	814	822	799	766	828	772	850	828	769	756	876	774	778	844	733

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4
2	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	1	2	3	4
3	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4
4	1	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3
5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4
6	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4
7	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	2	2	3	4	4	3	4	3	5	4
8	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	5	4
9	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	2	4	4	3	4	5	4
10	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
11	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3
12	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	4
13	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	4	3
14	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	3	3	4	5	5	5	5	4
15	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	1	3	3
16	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
17	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	2	4	4	3	3	5	4
18	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4
19	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5
20	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4
21	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
22	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
24	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	2
25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	3
26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4
27	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
28	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3
29	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
30	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
31	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
32	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
33	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3
34	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
35	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
36	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	1	2	2	3	2	2	3	4	3
37	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4
38	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2
39	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
40	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3
41	3	4	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4
42	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4
43	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
44	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4
45	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	2	3	4	5	4	4	5	4
46	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	4	4
47	3	2	3	5	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	1	3	2	4	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2
49	3	4	3	5	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
50	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	2	4	3	3	4	3	4
51	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
52	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
53	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4
54	4	4	2	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
55	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1
56	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
57	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2
58	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
59	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
60	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3
61	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
62	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
63	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
64	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4
65	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3
66	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
67	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
68	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
69	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4
70	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
71	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4
72	1	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4
73	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
74	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4
75	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4
76	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4
77	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
78	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
79	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5
80	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	4
81	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4
82	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1
83	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3
84	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
85	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4
86	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3
87	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
88	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4
89	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
90	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4
91	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
92	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
93	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
94	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3
95	2	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4
96	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4
97	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5
98	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4
99	4	4	3	4	3	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4
100	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3
101	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4
102	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4
103	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	2	2	3	4	4	3	4	3	5	4
104	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	5	4
105	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4
106	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	4	4	5	5
107	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	3	3	4	5	5	5	4
108	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4
109	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	1	2	3	4
110	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4
111	1	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4
112	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4
113	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4
114	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	2	2	3	4	4	3	4	3	5	4
115	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	5	4
116	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	2	4	4	3	4	5	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
117	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
118	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3
119	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3
120	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	4	3
121	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	3	3	4	5	5	5	5	4
122	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	1	3	3
123	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
124	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	2	4	4	3	3	5	4
125	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4
126	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5
127	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4
128	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
129	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
131	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	2
132	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	3
133	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4
134	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
135	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3
136	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4
137	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
138	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
139	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
140	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3
141	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
142	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
143	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	1	2	2	3	2	2	3	4	3
144	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4
145	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
146	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
147	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3
148	3	4	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3
149	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4
150	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
151	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4
152	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	2	3	4	5	4	4	5	4
153	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	4	4
154	3	2	3	5	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
155	1	3	2	4	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2
156	3	4	3	5	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
157	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	2	4	3	3	4	3	4
158	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
159	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
160	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4
161	4	4	2	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
162	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1
163	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
164	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2
165	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4
166	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
167	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	4
168	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
169	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
170	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
171	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4
172	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3
173	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4
174	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
175	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
176	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4
177	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
178	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4
179	1	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4
180	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
181	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4
182	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4
183	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4
184	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
185	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
186	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5
187	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	4
188	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4
189	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1
190	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3
191	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
192	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4
193	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5
194	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3
195	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3
196	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
197	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
198	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
199	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
200	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
201	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4
202	2	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4
203	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Motivasi																			
	Eksistensi							Relatedness							Grow					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
204	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4
205	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4
206	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4
207	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4
208	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4
209	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4
210	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	2	2	3	4	4	3	4	3	5	4
211	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	5	4
212	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4
213	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	4	4	5	5
214	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	2	3	3	4	5	5	5	5
215	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
Jumlah	703	778	680	808	709	761	739	794	752	744	695	708	598	605	705	685	710	710	810	779

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3
3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4
4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
6	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
7	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	5	4
8	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	2
9	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
10	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3
11	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	2	3	4
12	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3
13	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	4	2
14	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3
15	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4
16	3	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	2
17	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3
18	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2
19	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4
20	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4
21	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
22	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
23	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	5	3
24	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	4	2
25	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
26	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
27	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2
28	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4
29	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
30	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3
31	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3
32	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5
33	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4
34	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2
35	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3
36	3	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3
37	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2
38	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2
39	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
40	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3
41	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4
42	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
43	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
44	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
45	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4
46	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
47	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3
48	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
49	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
51	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2
52	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
53	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
55	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
56	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3
57	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
58	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
59	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4
60	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3
61	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
62	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
63	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
64	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4
65	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
66	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
67	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
68	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
69	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
70	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
71	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
72	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
73	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
74	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
76	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
78	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
79	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
80	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
82	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
83	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3
84	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3
85	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4
86	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4
87	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
88	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
89	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
90	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
91	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
92	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
93	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
94	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
95	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
96	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
97	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
98	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
99	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
100	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
101	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
103	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
104	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
105	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
106	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
107	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
109	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
110	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3
111	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
112	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
113	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
114	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
115	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4
116	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
117	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4
118	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3
119	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3
120	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2
121	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4
122	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	3
123	3	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	2
124	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
125	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
126	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4
127	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2
128	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
129	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
130	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3
131	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	2
132	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
133	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3
134	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2
135	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4
136	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
137	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3
138	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3
139	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
140	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4
141	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
142	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	4	3
143	3	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	4	2
144	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
145	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
146	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2
147	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3
148	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
149	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
150	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
151	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3
152	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4
153	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
154	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3
155	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
156	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3
157	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
158	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2
159	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
160	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
161	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
162	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
163	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3
164	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
165	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
166	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4
167	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
168	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
169	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
170	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
171	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4
172	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
173	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
174	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
175	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
176	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2
177	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
178	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
179	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2
180	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
181	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
183	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4
184	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
185	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
186	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
187	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
188	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
189	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
190	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3
191	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3
192	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4
193	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4
194	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
195	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3
196	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
197	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
198	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
199	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
200	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
201	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3
202	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
203	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3

LAMPIRAN 4. DATA ORDINAL HASIL SKORING JAWABAN RESPONDEN

Resp./Item	Kinerja Karyawan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
204	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
205	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
206	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
207	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
208	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4
210	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
211	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
212	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
213	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2
214	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
215	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3
Jumlah	726	649	778	711	667	672	840	693	715	672	663	760	834	701

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. ALLIANZ LIFE INDONESIA WILAYAH JAWA BARAT

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/ Sdr
Karyawan PT. Allianz Life Indonesia
Di Wilayah Jawa Barat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan mengenai kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia, dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner tentang kompetensi dan motivasi dan kinerja dengan memberikan penilaian secara objektif sesuai yang Anda miliki dan rasakan saat ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam rangka penyusunan tesis untuk memperoleh gelar Magister Management pada Program MM Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia Bandung.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Ronald Listio
MM Pascasarjana UNIKOM

KUESIONER TIPE B (UNTUK KARYAWAN)

I. IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk:

Pada bagian ini Bapak/Ibu dimohon dengan sungguh-sungguh dan jujur untuk mengisi data identitas Anda dengan jelas. Data identitas Anda akan saya jaga kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi pekerjaan yang Anda lakukan di PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat.

A. Nama :
.....

B. Jabatan :
.....

C. Jenis Kelamin :
.....

D. Umur :
.....

E. Pendidikan Terakhir:
.....

F. Masa Bekerja :
.....

G. Pangkat/Golongan :
.....

H. Unit Kerja :
.....

I. Wilayah :
.....

I. Kompetensi

Petunjuk :

Pada kuesioner ini Anda diminta untuk menilai kompetensi yang Anda miliki saat ini secara objektif dan jujur dengan memberikan tanda silang (x) pada pilihan jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5 yang Anda anggap paling cocok atau sesuai untuk mendukung keberhasilan Anda dalam menyelesaikan pekerjaan di PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat

A. Kompetensi Intelektual

1. Selama ini Anda memiliki semangat untuk berprestasi berdasarkan pencapaian tujuan dengan menetapkan cara-cara yang menantang
   1. Sangat bersemangat 2. Bersemangat 3. Cukup bersemangat
   4. Tidak bersemangat 5. Sangat tidak bersemangat

2. Kemampuan Anda dalam menetapkan perencanaan yang sistematik berdasarkan data yang akurat dalam bekerja
   1. Sangat mampu 2. Mampu 3. Cukup mampu
   4. Tidak mampu 5. Sangat tidak mampu

3. Tingkat pengetahuan yang Anda miliki untuk mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan pekerjaan berdasarkan metode baru kurang Anda kuasai
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup Setuju

4. Tidak Setuju 5. Sangat tidak Setuju

4. Kepedulian Anda dalam menerima keputusan dan tindakan atasan berdasarkan informasi
yang handal
1. Sangat peduli 2. Peduli 3. Cukup peduli
4. Tidak peduli 5. Sangat tidak peduli

5. Anda kurang mampu memahami situasi sehingga kurang dapat menyelesaikan permasalahan secara logis.
1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

6. Kemampuan Anda untuk memahami berbagai bentuk permasalahan kompleks yang saling berhubungan dan prosedural
1. Sangat mampu 2. Mampu 3. Cukup mampu
4. Tidak mampu 5. Sangat tidak mampu

7. Kemampuan Anda dalam menyampaikan gagasan secara lisan pada suatu diskusi sehingga membentuk persamaan persepsi, sangat baik
1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

B. Kompetensi Emosional

8. Bagaimana kemampuan Anda untuk memahami, mendengarkan, menanggapi kelebihan dan keterbatasan pemikiran orang lain?
1. Sangat mampu 2. Mampu 3. Cukup mampu
4. Tidak mampu 5. Sangat tidak mampu

9. Tingkat kepedulian Anda dalam membantu pengguna pelayanan internal dan eksternal dirasakan masih kurang.
1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

10. Tingkat kemampuan Anda dalam mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan
1. Sangat mampu 2. Mampu 3. Cukup mampu
4. Tidak mampu 5. Sangat tidak mampu

11. Tingkat keyakinan Anda untuk menunjukkan keahlian dan kemampuan dengan mempertimbangkan hal-hal yang positif dirasakan kurang
1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

12. Bagaimana tingkat kemampuan Anda dalam bekerja secara efektif pada berbagai situasi?
1. Sangat mampu 2. Mampu 3. Cukup mampu
4. Tidak mampu 5. Sangat tidak mampu

13. Bagaimana kemampuan Anda untuk memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaan dengan tujuan organisasi?
    1. Sangat mampu
    2. Mampu
    3. Cukup mampu
    4. Tidak mampu
    5. Sangat tidak mampu

C. Kompetensi Sosial

14. Bagaimana kemampuan Anda dalam meyakinkan orang lain agar terbuka dalam berbagi pengetahuan, ide-ide, dan pemikiran yang efektif?
    1. Sangat mampu
    2. Mampu
    3. Cukup mampu
    4. Tidak mampu
    5. Sangat tidak mampu

15. Kemampuan Anda untuk memahami posisi secara komprehensif baik dalam internal maupun eksternal organisasi masih kurang
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

16. Kemampuan Anda untuk membangun jaringan kerja sama agar tetap akrab dan hangat sangat baik?
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

17. Bagaimana kemampuan Anda untuk meningkatkan keahlian bawahan atau rekan sekerja dengan memberikan umpan balik yang bersifat spesifik?
    1. Sangat mampu
    2. Mampu
    3. Cukup mampu
    4. Tidak mampu
    5. Sangat tidak mampu

18. Kemampuan Anda untuk mempengaruhi dan mengarahkan rekan kerja atau bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal dirasakan kurang
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

19. Bagaimana kemampuan Anda untuk bekerja sama dengan orang lain secara koperatif dalam suatu tim?
    1. Sangat mampu
    2. Mampu
    3. Cukup mampu
    4. Tidak mampu
    5. Sangat tidak mampu

20. Kemampuan Anda untuk berperan sebagai pemimpin dalam suatu kelompok dirasakan kurang?
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

II. MOTIVASI

Petunjuk :

Pada kuesioner ini Anda diminta untuk memberikan tanda silang (x) pada pilihan jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5 yang paling cocok dengan motivasi yang Anda miliki saat ini untuk mendukung keberhasilan dan kinerja perusahaan di tempat Anda bekerja.

A. Existence

1. Bagaimanakah pandangan Anda tentang kesesuaian gaji yang diterima karyawan pada perusahaan ini?
   1. Sangat sesuai
   2. Sesuai
   3. Cukup sesuai
   4. Tidak sesuai
   5. Sangat tidak sesuai

2. Tingkat gaji yang diberikan perusahaan kepada Anda saat ini belum mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari
   1. Sangat setuju
   2. Setuju
   3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju
   5. Sangat tidak setuju

3. Perusahaan tempat Anda bekerja memberikan jaminan kesehatan yang baik bagi para karyawannya.
   1. Sangat menjamin
   2. Menjamin
   3. Cukup menjamin
   4. Tidak menjamin
   5. Sangat tidak menjamin

4. Selama ini dalam rangka memberikan fasilitas kesehatan bagi karyawannya, perusahaan tempat Anda bekerja bekerjasama dengan perusahaan program asuransi
   1. Sangat setuju
   2. Setuju
   3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju
   5. Sangat tidak setuju

5. Bagaimana tingkat keadilan pemberian tunjangan di PT. Allianz Life Indonesia ini.
   1. Sangat adil
   2. Adil
   3. Cukup adil
   4. Tidak adil
   5. Sangat tidak adil

6. Perusahaan tempat Anda bekerja memberikan insentif atau benefit yang cukup tinggi dalam perolehan premi sebagai hasil kerja keras Anda.
   1. Sangat adil
   2. Adil
   3. Cukup adil
   4. Tidak adil
   5. Sangat tidak adil

7. Perusahaan tempat Anda bekerja memberikan jaminan hari tua berupa pemberian pensiun, sehingga Andanyaman bekerja di perusahaan ini.
   1. Sangat menjamin
   2. Menjamin
   3. Cukup menjamin
   4. Tidak menjamin
   5. Sangat tidak menjamin

8. Bagaimana tingkat kepercayaan Anda terhadap jaminanan untuk berkarir di perusahaan ini?
   1. Sangat tinggi
   2. Tinggi
   3. Cukup tinggi
   4. Rendah
   5. Sangat rendah

B. Relatedness

9. Anda tidak mengalami kendala yang berarti dalam rangka berhubungan dengan masyarakat.
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

10. Masyarakat di Indonesia cukup memahami pentingnya asuransi jiwa, oleh karena itu Anda lebih mudah untuk berkomunikasi dalam upaya mencapai target kerja.
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

11. Anda merasa kurang memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk berhubungan dengan calon nasabah perusahaan ini.
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

12. Kesadaran masyarakat Indonesia atas fungsi asuransi belum tinggi, oleh karena itu Anda mengalami kesulitan dalam menawarkan polis asuransi.
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

13. Apakah menurut Anda, selama ini pemerintah turut membantu dalam menentukan kebijakan asuransi di Indonesia?
   1. Sangat membantu 2. Membantu 3. Cukup membantu
   4. Tidak membantu 5. Sangat tidak membantu

14. Anda merasakan bahwa kebijakan pemerintah dalam mendukung program asuransi di Indonesia masih kurang optimal.
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

15. Selama ini Anda merasa, bahwa mayoritas masyarakat di Indonesia belum mendukung manfaat program asuransi, sehingga Anda kesulitan menghadapinya.
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

C. Growth

16. Bagaimana tingkat keyakinan Anda tentang keterbukaan perusahaan dalam memberikan kesempatan yang sama bagi para karyawan di PT. Allianz Life Indonesia ini?
   1. Sangat yakin 2. Yakin 3. Cukup yakin
   4. Tidak yakin 5. Sangat tidak yakin

17. Apakah Anda merasa segan untuk berpindah pada perusahaan lain di luar tempat bekerja sekarang, karena merasa jaminan karir di perusahaan ini jelas?
   1. Sangat segan 2. Segan 3. Cukup segan
   4. Tidak segan 5. Sangat tidak segan

18. Bagaimana komitmen pimpinan untuk selalu memberikan informasi yang tepat dalam rangka penyelesaian pekerjaan di perusahaan ini?
    1. Sangat tinggi
    2. Tinggi
    3. Cukup tinggi
    4. Tidak rendah
    5. Sangat rendah

19. Anda merasa bahwa di perusahaan ini tidak ada transparasi penilaian kinerja bagi karyawan, sehingga Anda kurang sungguh-sungguh dalam bekerja.
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

20. Bagaimana tingkat keyakinan Anda transparasi penilaian kinerja di PT. Allianz Life Indonesia ini?
    1. Sangat yakin
    2. Yakin
    3. Cukup yakin
    4. Tidak yakin
    5. Sangat tidak yakin

III. KINERJA

Petunjuk :

Pada kuesioner ini Anda diminta untuk memberikan tanda silang (x) pada pilihan jawaban 1, 2, 3, 4, dan 5 yang paling cocok dengan kinerja yang Anda miliki saat ini untuk mendukung keberhasilan dan kinerja perusahaan di tempat Anda bekerja.

1. Jumlah pekerjaan yang berhasil saya selesaikan saat ini sudah sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan. Terhadap pernyataan ini saya merasa
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

2. Standar pencapaian jumlah pekerjaan yang berhasil saya selesaiakan terkadang kurang memenuhi. Terhadap pernyataan ini saya merasa
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

3. Standar mutu yang ditetapkan perusahaan, terkadang belum saya penuhi secara optimal. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

4. Kualitas pekerjaan yang telah saya capai saat ini sudah sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh pimpinan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

5. Pengetahuan dan kemampuan saya saat ini sangat mendukung penyelesaian pekerjaan secara cepat, tepat sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan oleh perusahaan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :

1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

6. Dalam melakukan pekerjaan saya sudah memahami prosedur,tata cara dalam bekerja dan memiliki kemampuan/keahlian yang sesuai dengan pekerjaan saat ini. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

7. Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu berusaha untuk menciptakan dan menggunakan ide-ide atau gagasan yang baru sehubungan dengan pekerjaan yang saya lakukan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

8. Saya sering melakukan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dalam pekerjaan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

9. Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu bersedia bekerjasama dengan atasan, sesama maupun bawahan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

10. Dalam bekerja saya selalu bersedia berpartisipasi terhadap atasan, sesama maupun bawahan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

11. Saya selalu masuk dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan selama saya bekerja pada perusahaan ini. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

12. Dalam melakukan pekerjaan diperusahaan, saya selalu bersemangat untuk mengerjakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh pimpinan. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

13. Integritas pribadi saya mengalami peningkatan pada saat ini setelah menjadi karyawan perusahaan ini, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
   1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup setuju
   4. Tidak setuju 5. Sangat tidak setuju

14. Saya pernah berfikir untuk mencari pekerjaan di tempat lain, karena merasa tidak sesuai dengan tujuan hidup saya. Terhadap pernyataan ini saya merasa :
    1. Sangat setuju
    2. Setuju
    3. Cukup setuju
    4. Tidak setuju
    5. Sangat tidak setuju

TERIMA KASIH