

**ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING* PADA PELATIHAN  
DAN PENGEMBANGAN, JOB DESCRIPTION, KEPRIBADIAN  
SERTA PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP  
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN  
GERAI INDOSAT OOREDOO  
DI AREA SUMBAGUT DAN  
SUMBAGTENG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen**



**PUTRI AFRIANTI  
1815300030**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

**MEDAN**

**PENGESAHANAN TESIS**

NAMA : PUTRI ARIANTI  
NPM : 1813300030  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JENJANG : S 2 (STRATA DUA)  
JUDUL TESIS : ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING  
PADA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN JOB  
DESCRIPTION, KEPERIBADIAN SERTA  
PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP  
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN GERAJ  
INDOSAT OOREDO DI AREA SUMBAUT DAN  
SUMBAUTENGO

MEDAN, 11 Juli 2020

KETUA PROGRAM STUDI

DIREKTUR PASCASARJANA



(Dr. Kiki Farida Ferina, SE., M.Si., SpKK., FINSIDV, AADV, D.Law)

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

(Dr. Kiki Farida Ferina, SE., M.Si.)

(Dr. E. Rusli, SE., M.Si., CIQnR, CIQnR)



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

NAMA : PUTRI ARIANTI  
NPM : 1815300030  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JENJANG : S 2 (STRATA DUA)  
JUDUL TESIS : ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING  
PADA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, JOB  
DESCRIPTION, KEPERIBADIAN SERTA  
PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP  
KOMPOTENSI DAN KINERJA KARYAWAN GERAJ  
INDOSAT GOREDO DI AREA SUMBAGUT DAN  
SUMBAHTENG

Tesis ini, telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji dan dinyatakan lulus  
dalam ujian, 11 Juli 2020

Telah disetujui oleh Tim Penguji

1. Drs H.Kasim Siyo, M.Si.Ph.D
2. Dr. Kiki Farida Ferine, SE., MM
3. Dr.E Rusidi, SE, M.Si,CIQaR,CIQaR
4. Dr Yoliny Anwar, SE., MM., MHI
5. Dr Muhamad Toyib Dauly, SE., MM

Medan, 11 Juli 2020

Program Pascasarjana

Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Direktur Pascasarjana




Dr. H. M. S. S. P. K. K., FINSDV, AADV, D.law

**ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING* PADA PELATIHAN  
DAN PENGEMBANGAN, JOB DESCRIPTION, KEPERIBADIAN  
SERTA PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP  
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN  
GERAI INDOSAT OOREDOO  
DI AREA SUMBAGUT DAN  
SUMBAGTENG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen

Ace jubi lura  
14/7/20  




Ace jubi lura  
14/7/20

**PUTRI AFRIANTI  
1815300030**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**

Ace fida  
17/6/20



Ace fida  
17/6/20

**ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING* PADA PELATIHAN  
DAN PENGEMBANGAN, *JOB DESCRIPTION*, KEPRIBADIAN  
SERTA PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP  
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN  
GERAI INDOSAT OOREDOO  
DI AREA  
SUMBAGUT DAN SUMBAGTENG**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh :

**PUTRI AFRIANTI**  
NPM : 1815300030

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN  
2020**



FM-BPAA-2012-038

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS PROGRAM PASCASARJANA**Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
website : www.pancabudi.ac.id email: unpa@pancabudi.ac.id  
Medan - IndonesiaUniversitas  
Fakultas  
Dosen Pembimbing I  
Dosen Pembimbing II  
Nama Mahasiswa  
Jurusan/Program Studi  
Nomor Pokok Mahasiswa  
Jenjang Pendidikan  
Jedat Tugan Akhir/Siripai: Universitas Pembangunan Panca Budi  
: PROGRAM PASCASARJANA  
: Dr. Kiki Farida S.E, M.Si  
: Dr. Rusliadi S.E, M.Si  
: Putri Afranti  
: Magister Manajemen  
: 1815300030  
: S-2  
: Analisis Structural Equation Modelling pada Pelatihan dan Pengembangan, Job Description, Keprhadisan serta Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Gerai Indosat Ooredoo di Area Sumbangsi dan Sumbangsi

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
5/6/20	- problem sol dgn teori		
14/6/20	- problem sol dgn penerapan		
15/6/20	- problem sol dgn penerapan - opt out		
17/6/20	Asses essay mgj by pt		

Medan, Juni 2020  
Diketahui/Destujui Oleh  
Ka. Prodi,  
Dr. Kiki Farida S.E, M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (081) 8455571  
 website : www.pancabud.ac.id email : unpah@pancabud.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas	: Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas	: PROGRAM PASCASARJANA
Dosen Pembimbing I	: Dr. Kiki Farida S.E, M.Si
Dosen Pembimbing II	: Dr. Husadi S.E, M.Si
Nama Mahasiswa	: Puji Afranti
Jurusan/Program Studi	: Magister Manajemen
Nomor Pokok Mahasiswa	: 1815300030
Jenjang Pendidikan	: S-2
Judul Tugas Akhir/Skripsi	: Analisis Structural Equation Modelling pada Pelatihan dan Pengembangan, Job Description, Kepribadian serta Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Gera Industri Gerdoo di Area Sembagat dan Sembageng

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PANAF	KETERANGAN
19/6	- abstract (laporan) - curas penyataan - hal 6 → tabel 1		
11/6	- periksa judul tabel / sumber - acc ulang		

Medan, Juni 2020  
 Diketahui/Disetujui Oleh  
 Ka. Prodi,

Dr. Kiki Farida S.E, M.Si

Plagiarism Detector v. 1.6.0 - Originality Report (04/24/20 17:06:12)

Author: **PUTRI AFRANTI\_1615300030\_MAGISTER MANAJEMEN.docx** - Universitas Pembangunan Panca Budi\_Licensed

Comparison Preset: Rewrite - Detected language: Indonesian

Plagiarism report



Detailed report



The Number of Languages

- 00 → 5.0 550 000
- 00 → 5.0 550 000
- 00 → 5.0 550 000
- 00 → 5.0 550 000

(Show other reports)

04 / 04 / 2020

(Show other reports)



Hal : Permohonan Meja Hija

Medan, 30 Juni 2020  
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Direktur  
 Program Pascasarjana  
 UINIB Medan  
 Di -  
 Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : PUTERI AFRANTI  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 22 APRIL 1983  
 Nama Orang Tua : A. SOFIAN  
 N. P. N : 1815300030  
 Fakultas : PROGRAM PASCASARJANA  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 No. HP : 08134702221  
 Alamat : J. SUNGGAL GO, PERDORAH NO. 237 C

Datang bertanda tangan kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hija dengan judul ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELING PADA RELATIFIAN DAN PENGEMBANGAN, JOB DESCRIPTION, KEPERIBADIAN SERTA PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN GERAI INDIKAT OOREDOO DI AREA SUMBAWUT DAN SUMBAGTONG, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan NAM yang telah diupload oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan nilai prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercapai ketertarikan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 3 lembar dan 3x4 = 3 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilagabir 1 (satu) lembar dan bag mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar
7. Terlampir pelunasan komitmen pembayaran yang sudah berjalan dan bukti sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah ditulis (sudah 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid bertajuk 3 exemplar untuk pengaji (berkulit dan warna perijinan dibenarkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangan dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi diupload di CD sebanyak 2 file (Sesuai dengan buku Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan IPNOL (grade saat pengumpulan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukkan ke dalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya yang ditabungkan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian di:

1. [102] Ujian Meja Hija	- Rp.	2.500.000
2. [170] Administrasi Wisuda	- Rp.	2.000.000
3. [202] Bebas Pustaka	- Rp.	100.000
4. [221] Bebas LAM	- Rp.	
<b>Total Biaya</b>	<b>- Rp.</b>	<b>4.800.000</b>

Periode Wisuda Ke : **65**

Ukuran Toga : **L**

Dibuat dan Ditandatangani oleh :



Dr. M. Husein, S. Lawi  
 Program Pascasarjana

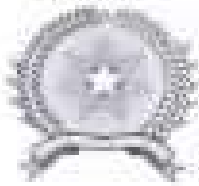
Harapan saya



PUTERI AFRANTI  
 1815300030

#### Catatan:

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
  - a. Telah dipap Bakti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UINIB Medan.
  - b. Antangrakan Bakti Pembayoran Uang Kuliah awal semester berjalan
- 2. Dituangi Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPA (asli) - idn.ybs



**YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA**  
**PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

**SURAT BEBAS PUSTAKA**  
**NOMOR: 2278/PERP/BP/2020**

Kepala Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan atas nama saudara/:

Nama : PUTERI AFRIANTI  
N.P.M. : 1815300030  
Tingkat/Semester : Akhir  
Fakultas : PROGRAM PASCASARJANA  
Jurusan/Prodi : Magister Manajemen

Bahwasanya terhitung sejak tanggal 29 Juni 2020, dinyatakan tidak memiliki langganan dan atau pinjaman buku sekaligus tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan).

Medan, 29 Juni 2020  
Diketahui oleh,  
Kepala Perpustakaan,

Muhammad Mutaqin, S. Kom, M. Kom.



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**PUSAT KEWIRAUSAHAAN MAHASISWA**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4, 5 Telp. (061) 30106040, (061) 8466741  
PO. BOX. 1099 Medan – Indonesia <http://www.pancabudi.ac.id>  
Email: [ukmcenter@pancabudi.ac.id](mailto:ukmcenter@pancabudi.ac.id)



**SURAT PERNYATAAN ADMINISTRASI FOTO DI**  
**PKM-CENTER**

Nomor : 327/PKM/2020

Dengan ini, saya Kepala PKM UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti dari PKM sebagai pengesahan proses foto (jajah, selama masa COVID19 sesuai dengan arahan Rektor Nomor : 7594/13/R/2020 tentang pemberitahuan perpanjangan PBM Online, adapun nama mahasiswanya adalah :

Nama : PUTRI AFRIANTI  
NPM : 1815300030  
Prodi : MAGISTER MANAJEMEN

Demikian surat pernyataan ini disampaikan.

*NB : Segala penyimpangan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.*

Medan, 25 Juni 2020

Kasir

Roro Eka Agustina, S.Sos, M.Si

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

Nama : PUTERI APRIANTI  
 N. R. N : 1815300030  
 Tempat/Tgl-  
 Lahir : BIRUEN / 22 APRIL 1983  
 Alamat : JL. SUNGGAL GG. PENDIRIKAN NO. 237 C  
 No. HP : 081534702222  
 Nama Orang  
 Tua : M. SOFYAN/LISMA  
 Fakultas : PROGRAM PASCASARJANA  
 Program  
 Studi : Magister Manajemen  
 Judul : ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELING PADA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, JOB DESCRIPTION, KEPRIHADAH SERTA PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN GERAI INDO SAT DOREDOO DI AREA SUMBAGUT DAN SUMBAGTING

Bertama dengan surat ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa data yang tertere diatas adalah sudah benar sesuai dengan ijazah pada pendidikan terakhir yang saya jalani. Maka dengan ini saya tidak akan melakukan penuntutan kepada UINMB. Apabila ada kesalahan data pada ijazah saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dibuat dalam keadaan sadar. Jika terjadi kesalahan, maka saya bersedia bertanggung jawab atas kelalaian saya.

Medan, 30 Juni 2020  
 Yang Membuat Pernyataan:



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4.5 Medan Fax. 061-8458077 PO BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap  
Tgl. Lahir  
Jenis Kelamin  
No. Studi  
No. HP  
Kredit yang telah dicapai  
No.  
No. dan mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai :

: PUTERI AFRANTI  
: BARUEN / 00 0000  
: 1815300030  
: Magister Manajemen  
: Manajemen Sumber Daya Manusia  
: 38 SKS, IPK 4,00  
: 081534702223

### Judul

ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELING PADA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, JOB DESCRIPTION, KEPERIBADIAAN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN GERAI INDOSAT COOREDOO DI AREA SINDAGLUT DAN SUMBAGTENGG

atau Oleh Dosen Ilmu Ada Persebaran Judul

atau Tidak Perlu

Medan, 29 Juni 2018

Pemohon,

  
(Puteri Afranti)

Rektor I

  
Chairun Nisa, SE., MM


Tanggal .....

Dibuat oleh :  
KADPUK

  
(Dr. Chairun Nisa, SE., MM)

Tanggal .....

Ditsetujui oleh :  
Ketua Prodi Magister Manajemen

  
(Dr. Chairun Nisa, SE., MM)

Tanggal .....

Ditsetujui oleh :  
Dosen Pembimbing I :

  
(Dr. Chairun Nisa, SE., MM)

Tanggal .....

Ditsetujui oleh :  
Dosen Pembimbing II :

  
(Dr. Chairun Nisa, SE., MM)

## SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.

Ka.LPMU  
  
Cahyo Pramono, SE.,MM

**ANALISIS STRUKTURAL EQUATION MODELING PADA PELATIHAN  
DAN PENGEMBANGAN, JOB DESCRIPTION, KEPERIBADIAN  
SERTA PEMBELAJARAN ORGANISASASI TERHADAP  
KOMPOTENSI DAN KINERJA KARYAWAN  
GERAI INDOSAT OOREDDO  
DI AREA SUMBAGUT DAN  
SUMBAGTEN**

*Handwritten signature and date: 18/11/19*

**PROPOSAL**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Ujian Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen**

*Handwritten signature and date: 18/11/19*



**PUTRI AFRANTI  
NPM 111520009**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4.5 Telp. (061) 8400571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpan@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Literatur  
 Fakultas  
 Dosen Pembimbing I  
 Dosen Pembimbing II  
 Nama Mahasiswa  
 Jurusan/Program Studi  
 Nomor Pokok Mahasiswa  
 Jurusan Pendidikan  
 Judul Tugaa Akhir/Skripsi

Universitas Pembangunan Panca Budi  
 PROGRAM PASCASARJANA  
 Dr. Kiki Farida S.E., M.Si  
 • Rendi S.E., M.Si  
 Yusuf A. Lubis  
 Magister Manajemen  
 18113100170  
 5-2

Analisa structural sistem modeling pada struktur dan pengembangan, per dan perencanaan, ke-ke pembangunan, manajemen, strategi perusahaan dan lain-lain perusahaan yang memiliki peranan di Asia Tenggara dan sekitarnya.

TANGGAL	PENJAJARAN MATERI	PRESTASI	KETERANGAN
14/11/19	penelitian pada cara belajar jwb. salah dan keinginan di prosedur & prosedur	/	
15/11/19	meneliti soal soal lebih dari satu.	/	
16/11/19	soal sama persis	/	

Medan, November 2019  
 Dekan/Direktur Dikti  
 Ka. Prodi,

Dr. Kiki Farida S.E., M.Si







**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4.5 Tebing (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email : unpan@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas  
 Fakultas  
 Dosen Pembimbing I  
 Dosen Pembimbing II  
 Nama Mahasiswa  
 Jurusan/Program Studi  
 Nomor Pokok Mahasiswa  
 Jantung Pendidikan  
 Jabat Tugas Akhir/Skripsi

Universitas Pembangunan Panca Budi  
 PROGRAM PASCASARJANA  
 Dr. Eki Fandi S.E., M.Si  
 Rusli S.E., M.Si  
**Pandi**  
 Magister Manajemen  
 191140020

5-3  
 analisis karakteristik organisasi marketing pada publikasi  
 dan perbandingan, dan disinyalir perkembangan serta  
 perkembangan ekonomi nasional, kompetisi, dan kinerja  
 perusahaan dan indikator kinerja di antara perusahaan. Jarak  
 dan waktu yang lama

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	- perbandingan publikasi pemasaran - analisis kinerja ekonomi nasional - analisis indikator kinerja perusahaan	  	

Medan, November 2019  
 Disetujui/Diampuni Oleh  
 Ka. Prodi

  
 Dr. Eki Fandi S.E., M.Si

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik (Sarjana, Magister dan/atau doctor), baik di Universitas Pembangunan Panca Budi maupun di Perguruan Tinggi lain;
2. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dari Tim Pembimbing dan masukan dari Tim Penguji;
3. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau penulis dan dicantumkan dalam daftar pustaka;
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Pembangunan Panca Budi.

Medan, 25 Juni 2020

Yang membuat pernyataan



Putri Afrinanti  
NPM. 1815300030

## ABSTRAK

Penelitian ini **bertujuan** untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian, serta pembelajaran organisasi terhadap kompetensi dan kinerja karyawan gerai indosat ooredoo di area sumbagut dan sumbagteng. **Masalah utama** keluhan terhadap layanan sebuah perusahaan telekomunikasi sudah tidak asing lagi kita dengar, seringkali “menghiasi” media elektronik dan surat kabar, baik terkait produk atau jasa yang ditawarkan dan attitude customer service tersebut. Fenomena masalah tersebut merupakan dampak terjadinya penurunan kinerja dan kompetensi karyawan, dimana faktor individu menjadi yang paling dominan misalnya kemampuan yang kurang memadai dari setiap karyawan memicu kurang maksimalnya hasil kerja yang dihasilkan, kemudian selain itu keterampilan dari setiap karyawan dalam kerja masih kurang, hal ini juga menjadi faktor yang harus terus di perhatikan, karena apabila perusahaan kurang memberikan pelatihan terhadap karyawan maka keterampilan berkurang dan kinerja pun tidak maksimal. Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Stephen Robbin, 1). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 4).

**Penelitian penting dilaksanakan** agar mengetahui secara detail sumber masalah yang mempengaruhi antara variabel dan menentukan solusi yang tepat agar pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian serta pembelajaran organisasi dilakukan sesuai dan tepat untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo di Area Sumbagut dan Sumbagteng.

Data yang digunakan adalah data primer. Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner dan wawancara. **Metode analisis** yang digunakan adalah analisis kuantitatif, analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan program SPSS v.16, AMOS v.22 dan Analisis Structural Equation Modeling (SEM). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Gerai Indosat Ooredoo Sumbagut dan Sumbagteng, dengan jumlah sampel sebanyak 260 responden.

**Luaran** yang ditargetkan untuk tahun pertama yaitu : 1. Jurnal Internasional Bereputasi. Tingkat **TKT** penelitian yang dihasilkan berupa TKT tingkat 2 dengan penerapan metode yang dihasilkan oleh analisis structural equation modeling pada pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian serta kompetensi dan kinerja karyawan gerai indosat ooredoo di area sumbagut dan sumbagteng.

**Kata kunci : pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian, pembelajaran organisasi, kompetensi,kinerja.**

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of training and development, job description, personality, and organizational learning on the competence and performance of Indosat Ooredoo outlets in the Sumbagut and Sumbagteng areas. **The main problem** of complaints about the services of a telecommunications company is familiar to us, often "decorating" electronic media and newspapers, both related to the products or services offered and the attitude of the customer service. The phenomenon of this problem is the impact of a decrease in employee performance and competence, where individual factors are the most dominant, for example the inadequate ability of each employee triggers the resulting work results to be less than optimal, then besides that the skills of each employee in work are still lacking, this is also is a factor that must continue to be considered, because if the company does not provide training for employees, skills are reduced and performance is not optimal. Competence is the ability or capacity of a person to do various tasks in a job, where this ability is determined by two factors, namely intellectual ability and physical ability (Stephen Robbin, 1). Performance is a result of work achieved by a person in carrying out the tasks assigned to him based on skills, experience and seriousness and time (Hasibuan, 4).*

***Important research** is carried out in order to find out in detail the source of the problem that affects between variables and determine the right solution so that training and development, job descriptions, personality and organizational learning are carried out accordingly and precisely to improve the competence and performance of Indosat Ooredoo outlets employees in the Sumbagut and Sumbagteng Areas.*

*The data used are primary data. While the data collection methods used in this study were questionnaires and interviews. **The analytical method** used is quantitative analysis, multiple linear regression analysis and analysis of the coefficient of determination using the help of SPSS v.16, AMOS v.22 and Structural Equation Modeling Analysis (SEM). The population in this study were employees at Indosat Ooredoo Outlet in Sumbagut and Sumbagteng, with a total sample of 260 respondents.*

***The outputs** targeted for the first year are: 1. Reputable International Journal. The TKT level of the research resulted in the form of TKT level 2 with the application of the method generated by structural equation modeling analysis on training and development, job descriptions, personality and competence and performance of Indosat Ooredoo outlets in the Sumbagut and Sumbagteng areas.*

**Keywords: training and development, job description, personality, organizational learning, competence, performance.**

# DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang Penelitian</b> .....	1
<b>B. Identifikasi Masalah</b> .....	6
<b>C. Batasan Masalah</b> .....	7
<b>D. Rumusan Masalah</b> .....	7
<b>E. Tujuan Penelitian</b> .....	9
<b>F. Manfaat Penelitian</b> .....	10
<b>G. Keaslian Penelitian</b> .....	11
<b>BAB II     LANDASAN TEORI</b>	
<b>A. Uraian Teoritis</b> .....	12
<b>1. Pelatihan dan Pengembangan</b> .....	12
a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan .....	12
b. Jenis Pelatihan dan Pengembangan .....	14
c. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan .....	16
d. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	21
e. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	23
f. Teknik – Teknik Pelatihan dan Pengembangan.....	24
g. Indikator Pelatihan dan Pengembangan.....	24
<b>2. Job Description</b> .....	26
a. Pengertian <i>Job Description</i> .....	26
b. Tujuan <i>Job Description</i> .....	27
c. Manfaat <i>Job Description</i> .....	27
d. Indikator <i>Job Description</i> .....	29
<b>3. Kepribadian</b> .....	29
a. Pengertian Kepribadian.....	29
b. Indikator Kepribadian.....	30
<b>4. Pembelajaran Organisasi</b> .....	31
a. Pengertian Pembelajaran Organisasi .....	31

b. Karakteristik Pembelajaran Organisasi.....	32
c. Indikator – Indikator <i>Learning Organization</i> .....	33
5. <b>Kompetensi</b> .....	36
a. Pengertian Kompetensi.....	36
b. Indikator Kompetensi.....	36
c. Jenis Kompetensi.....	37
d. Manfaat Kompetensi.....	38
6. <b>Kinerja Karyawan</b> .....	39
a. Pengertian Kinerja.....	39
b. Faktor-Faktor Kinerja.....	40
c. Indikator Kinerja.....	41
B. <b>Penelitian Terdahulu</b> .....	42
C. <b>Kerangka Konseptual</b> .....	46
D. <b>Hipotesis</b> .....	53

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. <b>Pendekatan Penelitian</b> .....	55
B. <b>Tempat dan Waktu Penelitian</b> .....	55
1. Lokasi Penelitian.....	55
2. Waktu Penelitian.....	55
C. <b>Definisi Operasional Variabel</b> .....	56
D. <b>Populasi dan Sampel Penelitian</b> .....	66
1. Populasi.....	66
2. Sampel.....	66
E. <b>Teknik Pengumpulan Data</b> .....	67
1. Daftar Angket.....	67
2. Studi Dokumentasi.....	67
F. <b>Model Analisis Data</b> .....	67
1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	67
2. Analisis SEM.....	69
1. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM.....	70
2. Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung).....	74
3. Estimasi Model.....	79
4. Uji Kecocokan Model.....	80

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. <b>KARAKTERISTIK RESPONDEN</b> .....	86
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin...	86
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	86
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	87

B. <b>TABULASI JAWABAN RESPONDEN</b> .....	88
1. Tabulasi Pelatihan dan Pengembangan .....	88
2. Tabulasi <i>Job Description</i> .....	89
3. Tabulasi Kepribadian.....	90
4. Tabulasi Kompetensi.....	92
5. Tabulasi Pembelajaran Organisasi .....	92
6. Deskripsi Variabel Kinerja pegawai.....	94
C. <b>HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS</b> .....	95
1. Hasil Uji Validitas.....	95
2. Hasil Uji Reliabilitas.....	99
D. <b>ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM)</b> .....	103
E. <b>PEMBAHASAN</b> .....	125
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN.....	135
B. SARAN .....	136

## DAFTAR PUSTAKA

## BIODATA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Pembinaan Pada Karyawan..... 6
Tabel 2.1	Mapping Penelitian Sebelumnya..... 46
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian..... 56
Tabel 3.2	Definisi Operasional Indikator Pelatihan dan Pengembangan ... 57
Tabel 3.3	Definisi Operasional Indikator <i>Job Description</i> ..... 59
Tabel 3.4	Definisi Operasional Indikator dari Kepribadian ..... 60
Tabel 3.5	Definisi Operasional Indikator dari Pembelajaran Organisasi..... 61
Tabel 3.6	Definisi Operasional Indikator dari Kompetensi..... 63
Tabel 3.7	Definis Operasional Indikator dari Kinerja ..... 65
Tabel 3.8	Karyawan Gerai Indosat Ooredoo Area Sumbagut dan Sumbagteng ..... 66
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 86
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..... 87
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 87
Tabel 4.4	Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan dan Pengembangan ..... 88
Tabel 4.5	Tabulasi Jawaban Responden <i>Job Description</i> ..... 90
Tabel 4.6	Tabulasi Jawaban Responden Kepribadian ..... 91
Tabel 4.7	Tabulasi Jawaban Responden Kompetensi ..... 92
Tabel 4.8	Tabulasi Jawaban Responden Pembelajaran Organisasi..... 93
Tabel 4.9	Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Karyawan..... 94
Tabel 4.10	Hasil Analisis Item Pertanyaan Pelatihan dan Pengembangan.... 96
Tabel 4.11	Hasil Analisis Item Pertanyaan <i>Job Description</i> ..... 96
Tabel 4.12	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kepribadian..... 97
Tabel 4.13	Hasil Analisis Item Pertanyaan Pembelajaran Organisasi.....97
Tabel 4.14	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kompetensi ..... 98
Tabel 4.15	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kinerja Karyawan ..... 98
Tabel 4.16	Hasil Analisis Item Pertanyaan Pelatihan dan Pengembangan.... 99
Tabel 4.17	Hasil Analisis Item Pertanyaan <i>Job Description</i> ..... 100
Tabel 4.18	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kepribadian..... 101
Tabel 4.19	Hasil Analisis Item Pertanyaan Pembelajaran Organisasi..... 101



Tabel 4.20	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kompetensi .....	102
Tabel 4.21	Hasil Analisis Item Pertanyaan Kinerja Karyawan .....	102
Tabel 4.22	Normalitas Data Nilai <i>Critical Ratio</i> .....	105
Tabel 4.23	Normalitas Data Nilai <i>Outlier</i> .....	106
Tabel 4.24	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM .....	116
Tabel 4.26	Hasil <i>Estimasi C.R</i> .....	123
Tabel 4.27	<i>Standardized Direct Effects</i> .....	125
Tabel 4.28	<i>Standardized Indirect Effects</i> .....	127
Tabel 4.29	<i>Standardized Total Effects</i> .....	128
Tabel 4.30	Hasil <i>Estimasi C.R (Critical Ratio) dan Value</i> .....	131

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual SEM.....	47
Gambar 4.1 CFA Pelatihan dan Pengembangan .....	111
Gambar 4.2 CFA <i>Job Description</i> .....	112
Gambar 4.3 CFA Kepribadian.....	112
Gambar 4.4 CFA Pembelajaran Organisasi .....	113
Gambar 4.5 CFA Kompetensi.....	114
Gambar 4.6 CFA Kinerja Karyawan.....	115
Gambar 4.7 Kerangka Output Amos.....	116
Gambar 4.8 <i>Direct Effect</i> Pembelajaran Organisasi.....	125
Gambar 4.9 <i>Direct Effect</i> Kepribadian.....	126
Gambar 4.10 <i>Direct Effect Job Description</i> .....	126
Gambar 4.11 <i>Direct Effect</i> Pelatihan dan Pengembangan.....	126
Gambar 4.12 <i>Direct Effect</i> Kompetensi Karyawan.....	126
Gambar 4.13 <i>Indirect Effect</i> Pelatihan dan Pengembangan, <i>Job Description</i> , Kepribadian, dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	128
Gambar 4.14 <i>Total Effect</i> Pelatihan dan Pengembangan, <i>Job</i> <i>Description</i> ,Kepribadian.....	129

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis yang berjudul **Analisis *Structural Equation Modeling* Pada Pelatihan dan Pengembangan, *Job Description*, Kepribadian serta Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Gerai Indosat Ooredoo diarea Sumbagut dan Sumbagteng.**

Penelitian tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan di Fakultas Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Panca Budi Medan untuk memperoleh gelar Magister (S-2) Ekonomi Manajemen.

Sepanjang penelitian tesis ini, peneliti banyak mendapatkan dukungan dan semangat, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Bapak dr. M. Nasser, Sp. KK.,FINSDF., D. Law., selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Ibu Dr. Kiki Farida Farine, SE.,M,Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Ibu Dr. Kiki Farida Farine, SE.,M,Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Bapak Dr. Rusiadi, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penelitian tesis sehingga tesis ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.
6. Yang tercinta kedua orang tua peneliti yakni Ayahanda M.Sofyan dan Ibunda Lisma serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada peneliti.
7. Kepada seluruh keluargaku yaitu suamiku Van Stevid Situmorang, SE, dan Kakak serta Adik – Adik beserta keluarga besar terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Kepada seluruh teman-teman kampusku yaitu Seluruh Teman-Teman Di Kelas Magister Manajemen dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.

Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penelitian tesis ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, Juni 2020

Peneliti

Putri Afrianti

1815300030

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pencapaian tujuan organisasi tergantung pada kinerja karyawannya, jika suatu perusahaan menginginkan keunggulan bersaing melalui sumber daya manusia (SDM) maka harus memuat konsep pelatihan dan pengembangan SDM secara kontinyu. Pelatihan dan Pengembangan sangat penting bagi karyawan dan organisasi agar lebih efektif (Devi & Shaik, 2012). Perusahaan perlu mengelola program pelatihan lebih efektif agar mendapatkan banyak manfaat, hal ini diperlukan karena peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan karyawan berbakat terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif (Ronald, 2006). Pelatihan dan Pengembangan merupakan alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

*Job Description* atau uraian pekerjaan sangat diperlukan dalam setiap perusahaan maupun organisasi, *job description* merupakan peta yang dijadikan sebagai yang menunjukkan arah ibarat navigator. Perusahaan atau organisasi memiliki visi dan misi yang ingin dicapai, salah satu pencapaian itu melalui *job description* atau uraian pekerjaan. Dengan adanya *job description* tersebut akan membentuk kinerja karyawan yang mudah dipahami serta menguraikan hal – hal seperti : identifikasi pekerjaan atau jabatan yaitu dengan memberikan nama jabatan, hubungan tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan terpisah agar jelas diketahui (Hasibuan, 2005). Adanya *job description* diharapkan tugas – tugas yang

diberikan pimpinan dapat dikerjakan tepat pada waktunya dan hasil yang baik dengan upaya menjelaskan tugas pokok dan fungsi masing – masing dari setiap klasifikasi jabatan untuk mengetahui dan memahami posisi masing – masing (Wiwin, 2012) .

Kepribadian merupakan faktor terbaik untuk digunakan memprediksi kinerja karyawan. Variabel ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan secara *kontekstual* meskipun tidak mendukung kinerja karyawan secara teknis (Kierstead, 1998). Hubungan antara kepribadian dengan kinerja seseorang dipengaruhi oleh keadaan dan kecenderungan individu untuk berperilaku berbeda dan menyimpang dari karakteristik sifat ketika berada dilingkungan kerja (Barrick dan Mount, 1993). Prediksi kinerja yang didasarkan pada kepribadian dalam proses manajemen terjadi pada proses seleksi tenaga kerja, kesalahan dalam seleksi menghasilkan pemilihan karyawan yang menunjukkan perilaku kerja tidak mendukung tujuan perusahaan. Sebagai contoh, tidak disiplin waktu dan latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan mendorong seorang karyawan untuk bertindak kurang aktif dan kurang cekatan dalam melaksanakan tugas.

Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang. Kemampuan pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktek – praktek manajemen, struktur, sistem dan prosedur yang tepat dalam memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut (Goh dan Richard, 1997). Proses pembelajaran organisasi

ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi, jika suatu perusahaan memiliki kemampuan pembelajaran organisasi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan dalam bersaing.

Pelatihan dan pengembangan pada sebuah perusahaan sangat mempengaruhi kompetensi seorang karyawan. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat menambah pengetahuan dan kemampuannya yang menjadi faktor dalam meningkatkan kompetensinya.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua aktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Stephen Robbin, 2007:38). Sehingga sangat dibutuhkan *job description* atau uraian pekerjaan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya setiap karyawan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya yang sesuai dengan kompetensi.

Kompetensi juga dipengaruhi kepribadian karyawan tersebut, karena dalam kompetensi ada kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik (*task achievement*), kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerjasama dengan orang lain (*relationship*), dan ada kompetensi yang

berhubungan dengan cara orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang (*personal attribute*).

Kualitas organisasi atau lembaga biasanya dilihat dari kuantitas dan kualitas produk yang berupa barang atau jasa. Untuk mendapatkan produk dengan kuantitas yang banyak dan kualitas yang baik, kinerja pimpinan dan anak buahnya sangat menentukan. Manusia yang ada di dalamnya sangat besar pengaruhnya sekalipun suatu perusahaan menggunakan alat modern dan canggih. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi organisasi karena sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini tetap berjalan, tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek – aspek penting seperti kompetensi, disiplin, pendidikan dan latihan.

Fenomena masalah yang pertama dengan adanya penurunan kinerja karyawan, dimana faktor individu menjadi yang paling dominan misalnya kemampuan, kemampuan yang kurang memadai dari setiap karyawan memicu kurang maksimalnya hasil kerja yang dihasilkan, kemudian selain itu keterampilan dari setiap karyawan dalam kerja masih kurang, hal ini juga menjadi faktor yang harus terus di perhatikan, karena apabila perusahaan kurang memberikan pelatihan terhadap karyawan maka keterampilan berkurang dan kinerja pun tidak maksimal.

Fenomena masalah yang kedua dengan adanya penurunan kinerja karyawan yang disebabkan *job description* atau uraian pekerjaan yang tidak jelas sehingga visi dan misi organisasi atau perusahaan tidak tercapai.



Fenomena masalah yang ketiga yaitu prediksi kinerja yang didasarkan pada kepribadian dalam proses manajemen terjadi pada proses seleksi tenaga kerja, kesalahan dalam seleksi menghasilkan pemilihan karyawan yang menunjukkan perilaku kerja tidak mendukung tujuan perusahaan. Sebagai contoh, tidak disiplin waktu dan latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan mendorong seorang karyawan untuk bertindak kurang aktif dan kurang cekatan dalam melaksanakan tugas.

Fenomena masalah yang keempat dengan adanya kompetensi kerja, dimana kompetensi kerja disebabkan karena kurangnya pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan, keputusan atasan yang tidak beralasan dan bahkan ketidak selasaran antara rekan kerja satu dengan rekan kerja yang lain mengakibatkan minat bekerja mereka menjadi berkurang, hal ini lah yang mempengaruhi kompetensi kerja setiap karyawan. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

**Tabel 1.1 Pembinaan Pada Karyawan Gerai Indosat Ooredoo**

Tahun	Coaching	Surat Peringatan	Plan Pelatihan	Realisasi Pelatihan
2017	10	*	3	3
2018	12	3	4	2
2019	20	5	4	1

Berdasarkan uraian di atas dan tabel yang memperlihatkan tingginya angka pembinaan yang diberikan kepada karyawan Gerai Indosat Ooredoo di area sumbagut dan sumbagteng, penulis tertarik untuk mempelajari, menganalisa dan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian dan pembelajaran organisasi yang diberikan suatu perusahaan, maka penulis tertarik untuk menyusun suatu tulisan ilmiah yang berjudul : “Analisis *Structural Equation Modeling* Pada Faktor Kompetensi Kerja Dan Faktor Kinerja Karyawan Gerai Indosat Ooredoo”.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Penurunan kompetensi kerja yang di sebabkan pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian dan pembelajaran organisasi yang tidak sesuai pada akhirnya pekerjaannya tersebut tidak selesai tepat pada waktunya.
2. Penurunan kinerja karyawan yang di sebabkan pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian, dan pembelajaran

organisasi yang kurang yang pada akhirnya pekerjaannya tersebut dapat membuat karyawan tidak memiliki minat kerja, semangat atau tidak puas dengan pekerjaannya.

3. Pelatihan dan pengembangan yang kurang dapat menyebabkan karyawan sulit menyelesaikan pekerjaan yang tidak biasa dikerjakannya.
4. *Job description* atau uraian pekerjaan yang tidak jelas menyebabkan pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasil yang tidak sesuai dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan.
5. Pembelajaran organisasi yang masih kurang sehingga karyawan tidak dapat menjalankan pekerjaan ketika harus dikerjakan dengan kelompok.

### **C. Batasan masalah**

Berdasarkan identifikasi diatas, maka penulisan membatasi masalah agar tetap terfokus pada pokok permasalahan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, maka penulis membatasi masalah hanya pada variabel pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian, dan pembelajaran organisasi pada faktor kompetensi dan faktor kinerja kerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

### **D. Rumusan masalah**

Berdasarkan batasan masalah, rumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?

2. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?
3. Apakah *job description* berpengaruh terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo?
4. Apakah *job description* berpengaruh terhadap kinerja customer service Gerai Indosat Ooredoo?
5. Apakah kepribadian berpengaruh terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?
6. Apakah kepribadian berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?
7. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?
8. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?
9. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap kompetensi kerja pada Gerai Indosat Ooredoo ?
10. Apakah pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian serta pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi kerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?
11. Apakah pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian serta pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo ?

12. Apakah pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian serta pembelajaran organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo?

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan dan latar belakang masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- b. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- c. Untuk menganalisis pengaruh *job description* terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- d. Untuk menganalisis pengaruh *job description* terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- e. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- f. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- g. Untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- h. Untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

- i. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- j. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian serta pembelajaran organisasi terhadap kompetensi kerja pada karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- k. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian serta pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
- l. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian serta pembelajaran organisasi secara bersama-sama terhadap kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

## **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

### **a. Bagi Perusahaan**

Sebagai bahan informasi bagi Gerai Indosat Ooredoo, untuk mendapatkan gambaran tentang analisis pelatihan dan pengembangan, *job description*, kepribadian dan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi dan kinerja karyawan pada masa yang akan datang.

### **b. Bagi Peneliti**

Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1) Pelatihan dan Pengembangan**

###### **a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Simamora:2006:273). Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan,

Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Developrnt*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk



memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya (Gomes:2003:197). Menurut istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai *scope* yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*) (Syafaruddin:2001:217).

Hal serupa dikemukakan (Hadari:2005:208). Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara

individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera (Sjafri : 2003: 135).

## **b. Jenis Pelatihan dan Pengembangan**

Terdapa banyak pendekatan untuk pelatihan. Ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan (Simamora : 2006) :

### **1) Pelatihan Keahlian**

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatibaannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

## **2) Pelatihan Ulang.**

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.

## **3) Pelatihan Lintas Fungsional.**

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

## **4) Pelatihan Tim.**

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

## **5) Pelatihan Kreatifitas.**

Pelatihan kreatifitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional, biaya dan kelayakan.

Adapun perbedaan antara pelatihan dan pengembangan menurut (Syafaruddin:2001 :217).

**1) Pelatihan.**

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka pendek.

Orientasi: Kebutuhan jabatan sekarang.

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif rendah.

**2) Pengembangan.**

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka panjang.

Orientasi: Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana.

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

**c. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan**

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pelatihan. Setelah tahap analisis kebutuhan dilakukan, maka harus melakukan beberapa tahapan berikutnya (Sjari:2003:140) :

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan.
  - a) Penilaian kebutuhan perusahaan.
  - b) Penilaian kebutuhan tugas.
  - c) Penilaian kebutuhan karyawan.

2) Perumusan tujuan pelatihan.

Perumusan tujuan pelatihan harus ada keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dan pelatihan itu sendiri.

3) Prinsip-prinsip pelatihan.

- a) Partisipasi
- b) Pendalaman
- c) Relevansi
- d) Pengalihan
- e) umpan balik
- f) suasana nyaman
- g) memiliki criteria

4) Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan.

- a) Pelatihan instruksi pekerjaan
- b) Perputaran pekerjaan
- c) Magang dan pelatihan
- d) Kuliah dan presentasi
- e) Permainan peran dan pemodelan perilaku
- f) Studi kasus
- g) Simulasi
- h) Studi mandiri dan pembelajaran program
- i) Pelatihan laboratorium
- j) Pembelajaran aksi

Dalam tahapan ini terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan (Gomes:2003:204) :

**1) Penentuan kebutuhan pelatihan (*assessing training needs*)**

Adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada dari pada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi kedua-duanya sama. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau/menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- a). *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
- b). *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c). *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.

## 2) Mendesain program pelatihan (*desaigning a training program*)

Sebenarnya persoalan performansi bisa diatasi melalui perubahan dalam *system feedback*, seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Atau akan lebih mudah dengan melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaannya.

Jika pelatihan merupakan Solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan:

### a) Metode pelatihan.

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

### b) Prinsip umum bagi metode pelatihan

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti:

1. Memotivasi para peserta pelatihan.
2. Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan.
3. Harus konsisten dengan isi pelatihan.
4. Peserta berpartisipasi aktif.
5. Memberikan kesempatan untuk perluasan ketrampilan.
6. Memberikan feedback.
7. Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
8. Harus efektif dari segi biaya.

**3) Evaluasi efektifitas program (*evaluating training program effectiveness*).**

Supaya efektif, pelatihan baru merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan kriteria tertentu.

a) Tipe-tipe efektifitas program pelatihan.

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan:

1. *reaction*
2. *learning*
3. *behaviors*
4. *organizational result*
5. *cost efectivity*



#### **d. Tujuan pelatihan dan pengembangan**

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan kerja diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan (Simamora:2006:276). Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- 2) Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
- 3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job comotent*" yaitu mencapai *output* dan standar mutu yang diharapkan.
- 4) Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia

(*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

#### **e. Manfaat pelatihan dan pengembangan**

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora:2006:278) adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar
- 3) Kinerja yang dapat diterima.
- 4) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 5) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
- 6) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
- 7) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

#### **f. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan**

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen. (Decenzo&Robbins:1999:230):

- 1) Metode praktis (*on the job training*)
- 2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa *trade offs*. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik, metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

- a) Efektivitas biaya.
- b) Isi program yang dikehendaki
- c) Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d) Preferensi dan kemampuan peserta
- e) Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih

#### **g. Indikator Pelatihan dan Pengembangan**

Ada beberapa indikator pelatihan dan pengembangan diantaranya  
(Anwar Prabu Mangkunegara:2007) :

- 1) Intstruktur

Mengingat pelatihan dan pengembangan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya.

2) Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan

5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

## 2). *Job Description*

### a. *Pengertian Job Description*

Perusahaan atau organisasi memiliki visi dan misi yang ingin dicapai, salah satu pencapaian itu melalui *job description* atau uraian pekerjaan. Dengan adanya *job description* tersebut akan membentuk kinerja karyawan yang mudah dipahami serta menguraikan hal – hal seperti : identifikasi pekerjaan atau jabatan yaitu dengan memberikan nama jabatan; hubungan tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan terpisah agar jelas diketahui (Hasibuan Malayu:2016). Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya *job description* diharapkan tugas – tugas yang diberikan pimpinan dapat dikerjakan tepat pada waktunya dan hasil yang baik dengan upaya menjelaskan tugas pokok dan fungsi masing – masing dari setiap klasifikasi jabatan untuk mengetahui dan memahami posisi masing – masing (Wiwin:2012).

*Job description* (uraian jabatan) yaitu dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan yang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi (Thomas H.Stone:2011). Uraian pekerjaan atau jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Sementara deskripsi jabatan (*job description*) atau pekerjaan merupakan suatu proses berfikir yang bersifat abstrak mengenai suatu jabatan atau pekerjaan (Samsudin:2009:66).

### **b. Tujuan *Job Description***

Tujuan dari deskripsi kerja adalah sebagai berikut (Falino:2007:41) :

1. Memberikan rincian yang cukup akan tugas utama dan tanggung jawab.
2. Memberikan dasar untuk persiapan hasil kunci dan tujuan dan memastikan bahwa orang yang direkrut sesuai secara keseluruhan.
3. Membantu mengidentifikasi karakteristik pekerjaan.
4. Membantu menentukan apakah kandidat yang prospektif memenuhi kualifikasi untuk melakukan pekerjaan tertentu sehingga menghilangkan pemborosan waktu dan sumber daya.

### **c. Manfaat *Job Description***

Deskripsi pekerjaan memberikan standar objektif untuk pengisian setiap pekerjaan, serta merupakan alat untuk mengisi pekerjaan tersebut melalui promosi dan pengangkatan.

Adapun manfaat deskripsi pekerjaan menurut Simamora dalam Sunyoto (2015:84) adalah sebagai berikut :

#### 1. Desain organisasi

Deskripsi pekerjaan melengkapi instrumen deskriptif lainnya seperti bagan organisasi, ketetapan fungsi unit kerja dengan memberikan informasi yang lebih lengkap tentang hubungan organisasional dan keluaran.

#### 2. Klarifikasi tanggung jawab

Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman atau penjelasan.

### 3. Rekrutmen

Deskripsi pekerjaan membantu manajer untuk menenrukan secara lebih akurat tipe seperti kualitas, kemampuan, pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan di masa depan.

### 4. Wawancara

Dalam wawancara, deskripsi pekerjaan menyediakan informasi yang ringkas dan lengkap tentang pekerjaan kepada pewawancara.

### 5. Orientasi

Dengan menggunakan deskripsi pekerjaan sebagai pendahuluan untuk pekerjaan akan membantu menentukan persyaratan pekerjaan dan menolong karyawan baru memahami secara lebih dalam apa yang diharapkan oleh organisasi dan bagaimana pekerjaannya selaras dengan keseluruhan struktur organisasi.

### 6. Pelatihan

Organisasi menggunakan deskripsi pekerjaan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan oleh kalangan karyawan untuk kinerja yang efektif.

### 7. Evaluasi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan sering kali menentukan faktor untuk membandingkan kinerja pegawai.

### 8. Penilaian Kerja

Deskripsi pekerjaan menjadi landasan penilaian kinerja karyawan.



### 9. Survei kompensasi

Deskripsi pekerjaan memberikan kesempatan kepada spesialis sumber daya manusia untuk mengestimasi apakah upah yang dibayarkan untuk sebuah pekerjaan telah adil.

### 10. Penempatan keluar

Deskripsi pekerjaan dapat pula memainkan peran penting dalam proses perubahan karier.

#### **d. Indikator Job Description**

Uraian pekerjaan atau jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Indikator dalam *job description*, penulis mengambil teori Deskripsi Jabatan *Job Description* (deskripsi jabatan) harus jelas dan persepsinya mudah dipahami (Hasibuan, Malayu:2014).

### **3). Kepribadian**

#### **a. Pengertian Kepribadian**

Kepribadian sebagai suatu sifat atau *trait*. *Trait* adalah dimensi perbedaan individu dalam kecenderungan untuk menunjukkan pola konsisten dari pikiran, perasaan dan tindakan (McCrae dan Costa : 2003 : 21). Kepribadian adalah pola sifat dan karakteristik tertentu, yang relatif permanen dan memberikan, baik konsistensi maupun individualitas, pada perilaku seseorang (Feist dan Feist:2010: 4). Kepribadian merupakan kualitas psikologis

yang memberikan kontribusi terhadap ketahanan (*enduring*) individu dan pola khusus dari perasaan, pola pikir, dan perilaku (Cervone dan Pervin (2011: 10).

Kepribadian dipandang sebagai motif tingkah laku dan sistem tingkah laku. Kepribadian mencakup konsep yang didasarkan pada suatu keadaan, proses dan struktur psikologis yang menyebabkan suatu tingkah laku menjadi berarti (Bischoff, 1970). Perilaku manusia, baik disadari ataupun tidak disadari didasarkan pada motivasi tertentu yang merupakan kekuatan dinamis dan pengarah perilaku manusia (Prihanto, 1993). Orang-orang yang berkepribadian baik memuaskan kebutuhan-kebutuhan psikologis secara kreatif dan produktif, sedangkan orang-orang yang berkepribadian kurang baik memuaskan kebutuhan-kebutuhan dengan cara irasional (Fromm, 1968).

Sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian dan merupakan petunjuk serta sumber keunikan individu. Sifat atau ciri dapat diduga sebagai pengarah perilaku individu yang konsisten dan khas (Hasibuan, 2001). Ciri dan sifat merupakan suatu struktur mental yang nyata-nyata dimiliki oleh setiap orang dan tidak hanya berupa deskripsi yang dapat diamati dari luar. Suatu ciri dan sifat bersifat menetap dan sekaligus merupakan kecenderungan perilaku yang tampak keluar (Sugiyanto dan Sunaryo, 1980).

#### **b. Indikator Kepribadian**

Ada lima indikator dari kepribadian (Robbins, Stephen P.2006)

1. Ekstroversi, kepribadian yang menggambarkan seseorang yang supel, riang dan percaya diri.

2. Kemampuan bersepakat, kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bersifat baik, kooperatif dan mempercayai.
3. Kemampuan mendengarkan suara hati, kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, stabil, tertata.
4. Stabilitas emosi, kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, percaya diri, tentram, tertekan.
5. Kepribadian yang mencirikan seseorang berdasar imajinasi, sensitivitas dan keingintahuan.

#### **4). Pembelajaran Organisasi**

##### **a. Pengertian Pembelajaran Organisasi**

Penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*) (West dan Burnes, dalam Haryanti, 2006:16). Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi belajar atau *Learning Organization* adalah sebuah institusi belajar, kuat dan kolektif yang merubah dirinya untuk menggunakan

pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan korporat, memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sekaligus bekerja dan menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi (Suryono,2011, h.137).

#### **b. Karakteristik Pembelajaran Organisasi**

Upaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran bukanlah hal yang mustahil. Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan (Parmono 2001, dalam Haryati, 2006 :16).

Lebih jauh dikemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu :

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran

5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

**a. Indikator-Indikator Learning Organization**

Adapun yang menjadi indikator *learning organization* menurut Senge (dalam Tjakraatmadja, 2006:153) yaitu:

*1) Disiplin Personal Mastery*

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya;serta keterampilan untuk

melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

## 2) Disiplin Berbagi Visi

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

## 3) Disiplin Mental Model

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan

komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

#### 4) Disiplin Pembelajaran Tim

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

#### 5) Disiplin Berpikir Sistemik

Melengkapi keempat disiplin di atas dengan disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik (Peter Sange, 1990).

## 5). **Kompetensi**

### a. **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Stephen Robbin, 2007:38).

Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran (Robert A. Roe, 2001:73). Kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Spencer dalam Palan, 2007:84).

Secara umum kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan dan setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda.

### b. **Indikator Kompetensi**

Ada 5 karakteristik yang membentuk kompetensi yakni (Spencer and Spencer, dalam Prihadi, 2004:38-39) :

- 1) Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.



- 2) Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- 3) Konsep diri dan nilai-nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
- 4) Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
- 5) Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

**c. Jenis Kompetensi**

Kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu (Spencer and Spencer dalam Surya Dharma, 2003:47) :

- 1) Kompetensi Dasar : adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Kompetensi Pembeda : adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

#### **d. Manfaat Kompetensi**

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Manfaat kompetensi adalah (Prihadi, 2004:57) :

1) Prediktor kesuksesan kerja.

Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan

2) Merekrut karyawan yang andal.

Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

3) Dasar penilaian dan pengembangan karyawan.

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang.

Kompetensi sangat penting dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2004:62) bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Menurutnya kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan.

## 6). **Kinerja Karyawan**

### a. **Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja yaitu : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2000: 67).

Dimana hal ini kinerja yang dicapai seorang karyawan dalam sebuah organisasi harus benar-benar dan sungguh-sungguh dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam perusahaan agar hasil yang dicapai semaksimal bagi dari segi moral dan etika yang baik dimata perusahaan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2002: 94).

Dari defenisi-defenisi diatas, diketahui bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat

motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

#### **b. Faktor-Faktor Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2000: 67) adalah :

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man, On The Right Place, The Right man On The Right Job*).

##### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan

diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Berdasarkan kutipan di atas dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi, faktor kemampuan didasarkan atas potensi yang dimiliki oleh seorang dalam menjalankan pekerjaannya sedangkan faktor motivasi didasarkan atas mentalitas yang dimiliki seorang dalam menghadapi masalah pekerjaannya dimana sikap mental tersebut secara mental berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

### **c. Indikator Kinerja**

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

## 3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

## 4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 5) Kemampuan Bekerjasama

Yaitu dapat memotivasi rekan kerja dan dapat bekerjasama dengan rekan kerja dengan baik sehingga dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

## B. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti melakukan peninjauan kembali terhadap peneliti sebelumnya yang terkait dengan tema yang diambil dalam penelitian ini yaitu :

No.	Nama Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Citra Ayu Pratiwi, 2014	Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Tingkat Pendidikan Serta Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan Di PT Petrokimia Gresik	X1 = Pelatihan dan Pengembangan, X2 = Tingkat Pendidikan, X3 = Pembelajaran Organisasi Y1= Kompetensi Karyawan	Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan Tingkat Pendidikan dan Pembelajaran Oraganisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

2	Rafdan rahinnaya, Mirwan Surya Perdhana, 2016	Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT POS Semarang	X1 = Pelatihan dan pengembangan, X2 = kompensasi, X3 = kompetensi Y1 = Kinerja karyawan	Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan.
3	Kunartimah, 2010	Pengaruh pendidikan dan pengembangan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi pada SMP RSBI di kota Semarang	X1 = Pelatihan dan pengembangan, X2 = pembelajaran organisasi Y1 = Kinerja, kompetensi sebagai mediasi	Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
4	Andriyta ladina, 2015	Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT PLN RAYON MANAHAN	X1 = Pelatihan, X2 = Kompetensi Y1 = kinerja	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5	Feidy ch. Worotitjan, Adolfina, Mac Donald walangitan, 2016	Pengaruh tingkat pendidikan pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah provinsi sulawesi utara	X1 = Tingkat pendidikan, X2 = pelatihan dan pengembangan karir Y1 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja Dan pelatihan juga berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja Sementara pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan
6	Rezakhi ressy, 2015	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi pada PT JASA MARGA CABANG PURBALEUNYI	X1 = Pembelajaran organisasi, Y1 = Kinerja, Y2 = kompetensi sebagai mediasi	Hasil penelitian menunjukkan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan juga kompetensi kerja pada PT JASA MARGA CABANGPURBALEUNYI

7	Asep kurniawan, 2012	Pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi dan kinerja STAI DI WILAYAH II CIREBON	X1 = Kemampuan pembelajaran organisasi Y=Kompetensi, tingkat diversifikasi, kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi dan kinerja
8	Alizar hasan, Prima fithri, Indah qisty annisa, 2017	Pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja industri menengah bidang pangan di kota padang	X1 = Kemampuan pembelajaran organisasi Y1 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
9	Thea Herawati R, Purwanto, 2017	Pengaruh pembelajaran organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan bank xxx di jakarta	X1 = Pembelajaran organisasi, X2 = kompetensi Y1 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10	Sopian, 2017	Pengaruh tingkat pendidikan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas tenaga kerja dan transmigrasi provinsi sumatera selatan	X1 = Tingkat pendidikan, X2 = kompetensi Y1 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
11	Jennifer Octora Kapahang, dkk, 2014	Pengaruh pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN WILAYAH SULUTTENGGU	X1 = Pendidikan, X2 = pengalaman kerja X3 = kompetensi Y1 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Intan putri ashari, 2014	Pengaruh tingkat pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi guru	X1 = Tingkat pendidikan dan pelatihan Y1 = kompetensi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru
13	Rahel mutiara ratu, 2018	Pengaruh pengalaman kerja dan tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai pada dinas	X1 = Pengalaman kerja dan tingkat pendidikan Y1 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan sementara tingkat pendidikan



		lingkungan hidup kota manado		berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
14	Evert fandi mandang, 2017	Pengaruh tingkat pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT BANK RAKYAT INDONESIA CABANG MANADO	X1 = Tingkat pendidikan dan X2 = pelatihan X3 = kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Dhina sari taryanti, 2010	Pengaruh kompetensi, imbalan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan pada PD BPR BKK BOYOLALI	X1 = Kompetensi, X2 = imbalan dan tingkat pendidikan Y1 = Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, imbalan dan tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Okky sandy pranata, 2018	Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah di Malang	X1 = Pelatihan Y1 = Kompetensi dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan
17	Khornelis dehotman, 2016	Pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan baitul mal wat-tamwil di provinsi riau	X1 = Pendidikan Y1 = Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
18	Anggita Ria Febriyanti, 2013	Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan pada PT PERKEBUNAN NUSANTARA X	X1 = Pelatihan Y1 = Kompetensi dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan
19	Andi Kamrida, 2016	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada kantor lembaga penjamin mutu pendidikan provinsi sulawesi selatan	X1 = Pendidikan dan X2 = pelatihan Y1 = Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
20	Yunus Tarukbua'arung, 2018	Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT BANK PANIN CABABF KENDARI	X1 = Pelatihan dan pengembangan Y1 = Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dan pengembangan juga

				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
--	--	--	--	--

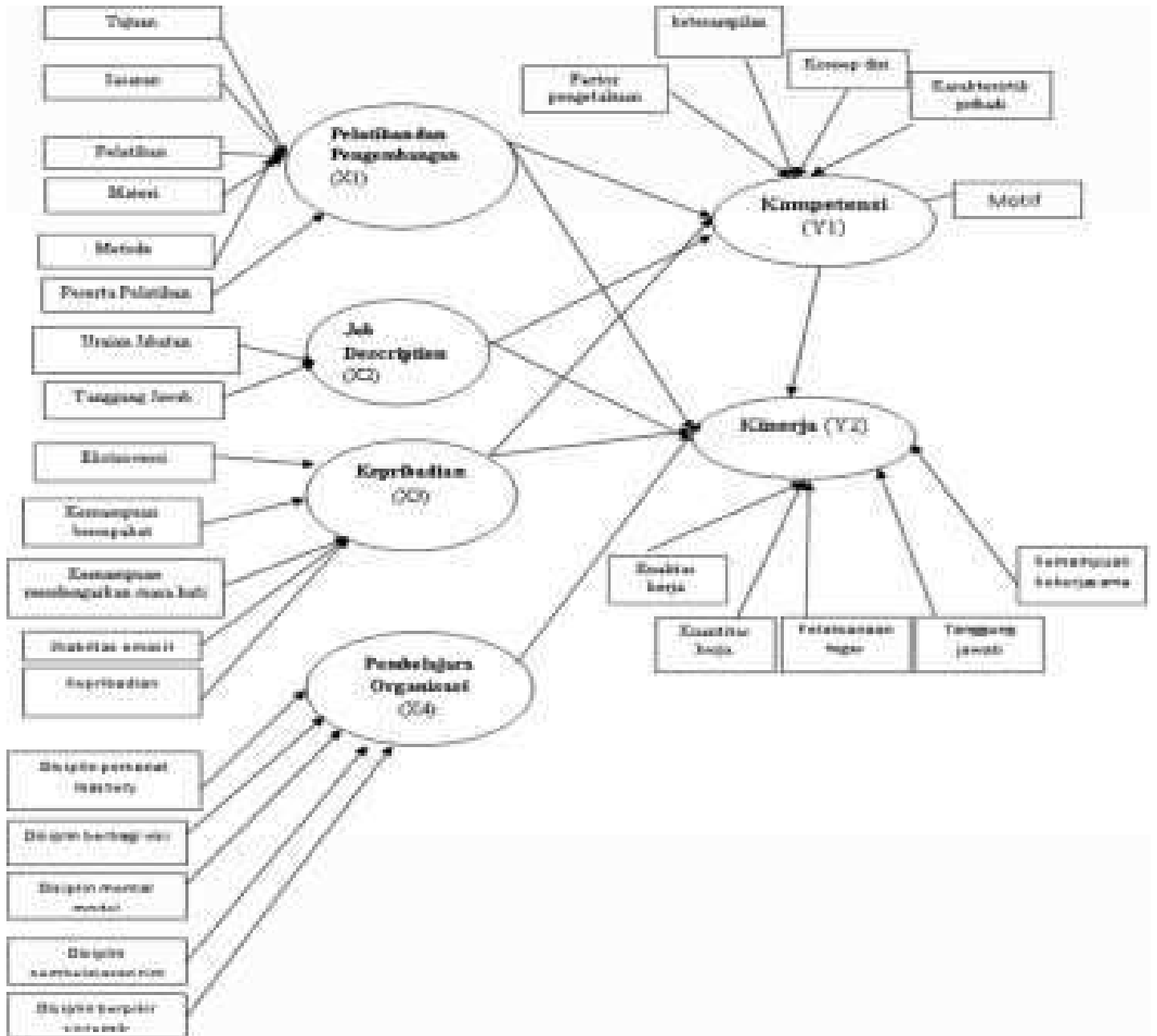
**Tabel 2.1 Mapping Penelitian Sebelumnya**

### **C. Kerangka Konseptual**

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perlu sekali karyawan-karyawan yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan. Dan untuk meningkatkan kinerja, mereka perlu dimotivasi. Dengan pengawasan yang dilakukan dan motivasi yang diberikan diharapkan akan dapat meningkatkan moral, etika, disiplin, gairah kerja dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan karyawan dalam organisasi.

Sebagaimana diketahui, bahwa untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, maka pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap bawahan dapat bekerja sama dengan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengawasan dan memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

Analisis *structural equation modeling* pada faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual SEM

**Berdasarkan gambar Kerangka Konseptual SEM diatas pengaruh arah variabel sebagai berikut :**

**1) Hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi**

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang mempunyai cara yang serupa, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Oleh karena itu, Pengembangan dan pelatihan yang diadakan, sewajarnya mempunyai konsep pemenuhan kebutuhan kompetensi karyawan dalam setiap organisasi. Sebab, setiap organisasi perusahaan menjalankan bidang kerja yang berbeda dan setiap sumber daya manusia yang berbeda fungsional kerjanya dalam menjalankan kegiatan usaha tersebut. Konsep pemenuhan ini diimplementasikan pada metode pengembangan dan pelatihan. Penelitian menunjukkan bahwa adanya korelasi positif antara metode pelatihan yang mencakup materi, instruktur dan model dengan antusiasme serta peningkatan kompetensi karyawan (Febriyanti, 2012:9)

## 2) Hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja

Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung salah satu diantaranya pada prestasi kerja karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan, karena karyawan merupakan unsur terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila banyak karyawannya yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu prestasi kerja karyawan harus benar-benar diperhatikan.

Berdasarkan analisa sumber penelitian, bahwa aktivitas pelatihan dan pengembangan terbukti positif dalam peningkatan kinerja karyawan (Salmah,2012:288). Hal ini disebabkan adanya peningkatan kepercayaan diri serta menguatkan motif individu dalam setiap diri karyawan. Dalam penelitian lainnya, meningkatnya motivasi diri ini berdampak pada kualitas etos kerja yang membaik (Aulia, 2011:77). Etos kerja memang menjadi kunci dalam implementasi kinerja setiap karyawan, sebab hal tersebut menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja yang efektif dan efisien.

## 3) Hubungan job description terhadap kompetensi

Kompetensi atau kemampuan, kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Stephen Robbin, 2007:38). Sehingga sangat penting *job description* yang jelas pada setiap bidang untuk individu agar meningkatkan kemampuan

dan skill nya. Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya job description diharapkan tugas – tugas yang diberikan pimpinan dapat dikerjakan tepat pada waktunya dan hasil yang baik dengan upaya menjelaskan tugas pokok dan fungsi masing – masing dari setiap klasifikasi jabatan untuk mengetahui dan memahami posisi masing – masing (Wiwin:2012).

**4) Hubungan job description terhadap kinerja**

Perusahaan atau organisasi memiliki visi dan misi yang ingin dicapai, salah satu pencapaian itu melalui job description atau uraian pekerjaan. Dengan adanya *job description* tersebut akan membentuk kinerja karyawan yang mudah dipahami serta menguraikan hal – hal seperti : identifikasi pekerjaan atau jabatan yaitu dengan memberikan nama jabatan; hubungan tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan terpisah agar jelas diketahui (Hasibuan Malayu:2016).

**5) Hubungan kepribadian terhadap kompetensi**

Kepribadian dipandang sebagai motif tingkah laku dan sistem tingkah laku, sangat berhubungan dengan kompetensi yang menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Spencer dalam Palan, 2007:84). Dimana kepribadian mencakup konsep yang didasarkan pada suatu keadaan, proses dan struktur psikologis yang menyebabkan suatu tingkah laku menjadi berarti (Bischoff, 1970).

**6) Hubungan kepribadian terhadap kinerja**

Hubungan antara kepribadian dengan kinerja seseorang dipengaruhi oleh keadaan dan kecenderungan individu untuk berperilaku berbeda dan menyimpang dari karakteristik sifat ketika berada diluar lingkungan kerja (Barrick dan Mount, 1993). Hubungan ini juga dipengaruhi oleh keanekaragaman karakter dan faktor lingkungan (Goffin and Rothstein, 1996). Kepribadian seseorang dapat diukur dengan skala pengukuran kepribadian. Banyaknya skala pengukuran kepribadian yang ada tidak akan menyebabkan kerancuan karena masing-masing kepribadian mempunyai karakteristik tersendiri (Hartati, 1991).

**7) Hubungan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi**

Organisasi yang memberikan kesempatan pembelajaran kepada anggota organisasinya akan berkembang dan akan menjadi pendorong timbul dan berkembangnya inisiatif.

Kemampuan pembelajaran organisasi merupakan konstruk pertama. Konstruk kemampuan pembelajaran organisasi diukur dengan menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Marquardt (1996:30) yang terdiri dari sistem berpikir, model mental, kemampuan personal, kerjasama tim, kemampuan membagi visi bersama, dan kemampuan dialog. Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi.

**8) Hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja**

Wang and Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi. Dengan belajar maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Sejalan dengan yang diungkapkan Marquardt (1996:15) dimana semakin muncul kesadaran bahwa perusahaan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya jika ingin meraih kinerja yang optimal dalam lingkungan dengan perubahan teknologi, sosial, ekologi, dan persaingan yang sangat cepat. Durand (1999:103) menemukan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

**9) Hubungan kompetensi terhadap kinerja**

Wirawan (2009:9) bahwa kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi. Hasil pengujian ini bermakna, bahwa untuk semakin meningkatkan kinerja maka kompetensi harus semakin ditingkatkan pula terutama yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Artinya semakin baik kompetensi maka semakin meningkat kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Zaim, et.al (2012:961) menunjukkan



kompetensi mempunyai hubungan dengan kinerja. Demikian pula hasil penelitian Bismark, et.al (2012:7) menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara, kebenarannya masih harus dibuktikan. Jawaban sementara ini merupakan masih titik tolak untuk mengadakan penelitian sementara.

1. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap faktor kompetensi kerja pada Gerai Indosat Ooredoo.
2. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap faktor kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo
3. Job Description berpengaruh terhadap faktor kompetensi kerja pada Gerai Indosat Ooredoo.
4. Job Description berpengaruh terhadap faktor kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
5. Kepribadian berpengaruh terhadap faktor kompetensi kerja pada Gerai Indosat Ooredoo.
6. Kepribadian berpengaruh terhadap faktor kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
7. Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap faktor kompetensi kerja pada Gerai Indosat Ooredoo.

8. Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap faktor kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
9. Kompetensi kerja berpengaruh terhadap faktor kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
10. Pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian serta pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap faktor kompetensi kerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
11. Pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian serta pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap faktor kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
12. Pelatihan dan pengembangan, job description, kepribadian serta pembelajaran organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap faktor kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Rusiadi (2013:14), penelitian asosiatif/kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.. Sedangkan penelitian asosiatif kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh angka atau data kualitatif yang diangkakan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Gerai Indosat Ooredoo Sumbagut dan Sumbagteng.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dimulai dari Bulan Januari 2020 sampai dengan Juni 2020 untuk lebih jelas dapat dilihat dari uraian tabel di bawah ini;

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Januari 2020	Februari 2020	Maret 2020	April 2020	Mei 2020	Juni 2020
1	Riset awal/pengajuan judul	■					
2	Penyusunan Proposal		■				
3	Perbaikan/Acc Proposal		■				
4	Seminar Proposal			■			
5	Pengolahan Data			■			
6	Penyusunan Tesis				■	■	
7	Bimbingan Tesis						■
8	Meja Hijau						

Sumber: Diolah Penulis (2018)

### C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. dari skripsi ini ditambah diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

**1. Pelatihan dan pengembangan (X<sub>1</sub>) :** Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

Sedangkan pengembangan (Development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

**Tabel 3.2. Definisi Operasional Indikator Pelatihan dan Pengembangan**

Variabel	Indikator	Konsep Variabel	Skala Angket	Skala Data
Pelatihan dan pengembangan (X1)	a. Instruktur b. Peserta c. Materi d. Metode e. Tujuan f. Sasaran	<p>a. Mengingat pelatihan dan pengembangan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya.</p> <p>b. Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.</p> <p>c. Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.</p> <p>d. Metode pelatihan akan</p>	Likert	Ordinal

		<p>lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.</p> <p>e. Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran.</p> <p>f. Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.</p>		
--	--	--	--	--

**2. Job Description (X<sub>2</sub>)**, perusahaan atau organisasi memiliki visi dan misi yang ingin dicapai, salah satu pencapaian itu melalui job description atau uraian pekerjaan. Dengan adanya *job description* tersebut akan membentuk kinerja karyawan yang mudah dipahami serta menguraikan hal – hal seperti : identifikasi pekerjaan atau jabatan yaitu dengan memberikan nama jabatan; hubungan tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan terpisah agar jelas diketahui (Hasibuan Malayu:2016). Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya *job description* diharapkan tugas – tugas yang diberikan pimpinan dapat dikerjakan tepat pada waktunya dan hasil yang baik dengan upaya menjelaskan tugas pokok dan fungsi masing – masing dari setiap klasifikasi jabatan untuk mengetahui dan memahami posisi masing – masing (Wiwin:2012).

**Tabel 3.3. Definisi Operasional Indikator Job Description**

Variabel	Indikator	Konsep Variabel	Skala Angket	Skala Data
Job Description (X2)	a. Uraian Jabatan b. Tanggung Jawab	a. Uraian Jabatan, suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. b. Tanggung Jawab, merupakan kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.	Likert	Ordinal

**3. Kepribadian (X<sub>3</sub>)** adalah dipandang sebagai motif tingkah laku dan sistem tingkah laku. Kepribadian mencakup konsep yang didasarkan pada suatu keadaan, proses dan struktur psikologis yang menyebabkan suatu tingkah laku menjadi berarti (Bischoff, 1970). Perilaku manusia, baik disadari ataupun tidak disadari didasarkan pada motivasi tertentu yang merupakan kekuatan dinamis dan pengaruh perilaku manusia (Prihanto, 1993). Orang-orang yang berkepribadian baik memuaskan kebutuhan-kebutuhan psikologis secara kreatif dan produktif, sedangkan orang - orang yang berkepribadian kurang baik memuaskan kebutuhan-kebutuhan dengan cara irasional (Fromm, 1968).

**Tabel 3.4. Definisi Operasional Indikator dari Kepribadian**

Variabel	Indikator	Konsep Variabel	Skala Angket	Skala Data
Kepribadian (X <sub>3</sub> )	a. Ekstroversi b. Kemampuan bersepakat c. Kemampuan mendengarkan suara hati d. Stabilitas emosi e. Kepribadian	a. Ekstrovers, kepribadian yang menggambarkan seseorang yang supel, riang dan percaya diri. b. Kemampuan bersepakat, kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bersifat baik, kooperatif dan mempercayai. c. Kemampuan mendengarkan suara hati, kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung	Likert	Ordinal



		jawab, dapat diandalkan, stabil, tertata. d. Stabilitas emosi, kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, percaya diri, tentram, tertekan. e. Kepribadian yang mencirikan seseorang berdasar imajinasi, sensitivitas dan keingintahuan.		
--	--	---	--	--

**4. Pembelajaran Organisasi (X4)** merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

**Tabel 3.5. Definisi Operasional Indikator dari pembelajaran organisasi**

Variabel	Indikator	Konsep Variabel	Skala Angket	Skala Data
Pembelajaran	a. Disiplin personal	a. Disiplin yang mendorong	Likert	ordinal

<p>Organisasi (X4)</p>	<p>mastery  b. Disiplin berbagi ilmu  c. Disiplin mental model  d. Disiplin pembelajaran tim  e. Disiplin berpikir sistemik</p>	<p>sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya.  b. Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi  c. Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada.  d. Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama  e. Keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi</p>		
------------------------	---	--	--	--

		eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas.		
--	--	--	--	--

**5. Kompetensi (Y1)**, Menurut Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

**Tabel 3.6. Definisi Operasional Indikator dari kompetensi**

Variabel	Indikator	Konsep Variabel	Skala Angket	Skala Data
Kompetensi (Y1)	a. Faktor pengetahuan b. Keterampilan c. Konsep diri dan nilai-nilai d. Karakteristik pribadi e. Motif	a. Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. b. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. c. Konsep diri dan nilai-nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai	Likert	Ordinal

		<p>dan citra diri seseorang seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.</p> <p>d. Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.</p> <p>e. Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.</p>		
--	--	---	--	--

**6. Kinerja (Y2)** adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Tabel 3.7. Definisi Operasional Indikator dari kinerja

Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Skala Angket	Skala Data
Kinerja (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitas</li> <li>b. Kuantitas</li> <li>c. Pelaksanaan tugas</li> <li>d. Tanggung Jawab</li> <li>e. Kemampuan Bekerjasama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.</li> <li>b. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.</li> <li>c. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.</li> <li>d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.</li> <li>e. Yaitu dapat memotivasi rekan kerja dan dapat bekerjasama dengan rekan kerja</li> </ul>	Likert	Ordinal

		dengan baik sehingga dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.		
--	--	--	--	--

#### D. Populasi dan Sampel Penelitian

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: subyek atau obyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sangadji dan Sopiah, 2010:185). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Gerai Indosat Ooredoo sebanyak 260 orang.

**Tabel 3.8. Karyawan Gerai Indosat Ooredoo Area  
Sumbagut - Sumbagteng**

N0.	Bagian	Jumlah
1.	Customer Service	260
	Total	260

##### 2. Sampel

Sampel data penelitian ini di ambil berdasarkan sampel sensus, yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 260 responden.

#### E. Tehnik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a) Daftar pertanyaan (*Questioner*), adalah metode pengumpulan data yang dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden.
- b) Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini.

## **F. Model Analisis Data**

### **1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Uji Validitas. Membentuk pertanyaan-pertanyaan angket yang relevan dengan konsep atau teori dan mengkonsultasikannya dengan ahli (*judgement report*) dalam hal ini didiskusikan dengan pembimbing dan tidak menggunakan perhitungan statistik. Menguji kekuatan hubungan (korelasi) antara skor item dengan skor total variabel dengan menggunakan korelasi *product momet*, jika korelasi signifikan maka butir/item pertanyaan valid. Pengujian valiitas konstruksi ini dilakukan dengan pendekatan sekali jalan (*single trial*). Jika tedapat butir yang tidak valid maka butir tersebut dibuang. Butir yang valid dijadikan pertanyaan angket yang sesungguhnya untuk diberikan pada seluruh responden yang sudah

y : Variabel y (skor total).

n : Jumlah individu dalam sampel

Uji Reliabilitas. Untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien alpha ( $\alpha$ ) dari Cronbach menurut Husein Umar (2007) dengan rumus :

$$r_{11} = \frac{k - 1}{k} \frac{\sum b^2}{\sigma_1^2}$$

Dimana :

$R_{11}$  = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

$\sigma_1^2$  = varian total

$\sum b^2$  = jumlah varian butir

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* (pengukuran sekali saja). Disini pengukuran variabelnya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu kostruk atau variabel dikatakan reliabel jikamemberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali 2005).

### 1) Analisis SEM

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan *Structural equation modeling* (SEM). SEM adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat



sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

*Structural equation modeling* (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel–variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Jika terdapat sebuah variabel laten (*unobserved variabel*) akan ada dua atau lebih variabel manifes (*indikator/observed variabel*). Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran atau ellips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independent

(eksogen). Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Strutural Model* . *Measurement model* adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel – variabel laten atau antara variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat analisis *Multiple Regression Analysis* untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan di antara variabel – variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen).

### **1. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM**

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah, yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau pola pengaruh baik pengaruh langsung maupun tak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut. Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator-indikator tersebut

haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak; bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. (Hair *et al.*, 1995). Yamin dan Kurniawan (2009) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah.

- a. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).
- b. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).
- c. SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair *et al.* (1995) diuraikan sebagai berikut:

### **1) Konstrak Laten**

Pengertian konstrak adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstrak merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

### **2) Variabel Manifest**

Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, Konstrak laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

### **3) Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Error**

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal

yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. Variabel error didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.

#### **4) Diagram Jalur**

Diagram jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

#### **5) Koefisien Jalur**

Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandarisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga *standardized solution*. *Standardized solution* yang menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah *faktor loading*.

### **Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)**

Efek dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggungjawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

1) pengaruh langsung (*direct effects*)

- a) Pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi kerja

$$Y_1 = f(X_1)$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

- b) Pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + e$$

- c) Pengaruh langsung job description terhadap kompetensi kerja

$$Y_1 = f(X_2)$$

$$Y_1 = a + b_1X_2 + e$$

- d) Pengaruh langsung job description terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_2)$$

- e)  $Y_2 = a + b_1X_2 + e$  Pengaruh langsung kepribadian terhadap kompetensi kerja  $Y_1 = f(X_3)$

$$Y_1 = a + b_1X_3 + e$$

- f) Pengaruh langsung kepribadian terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_3)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + e$$

- g) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kompetensi kerja

$$Y_1 = f(X_4)$$

$$Y_1 = a + b_1X_4 + e$$

- h) Pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_4)$$

$$Y_2 = a + b_1X_4 + e$$

- i) Pengaruh langsung kinerja karyawan terhadap kompetensi kerja

$$Y_1 = f(Y_2)$$

$$Y_1 = a + b_1Y_2 + e$$

2) pengaruh tak langsung (*indirect effects*)

- a) Pengaruh tidak langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_1Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_1 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh tidak langsung job description terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_2Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_2 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \quad Y_1 * Y_1 \quad Y_2$$

- c) Pengaruh tidak langsung kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- d) Pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_4 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_4 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_4 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

3) pengaruh total (*total effects*) belum

- a) Pengaruh total pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_1 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- a) Pengaruh total job description terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_2 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh total kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh total pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.

$$Y_2 = f(X_4 Y_1)$$



$$Y_2 = a + b_1X_4 + b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_4 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung, sedangkan pengaruh tak langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (variabel eksogen menuju variabel endogen/variabel endogen). Pada software Amos 22, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output *completely standardized solution*, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output *standardized total and indirect effects*. Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model, berikut penjabarannya.

a. Spesifikasi Model

Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- 1) Mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.

- 2) Mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengkategorikannya sebagai variabel eksogen dan variable endogen.
- 3) Menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bias diukur secara langsung (*measurable variable*) atau membutuhkan variabel manifest (*manifest variabel* atau indikator-indikator yang mengukur konstruk laten).
- 4) Mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah,  $X \rightarrow Y$ ) atau *nonrecursive* (timbale balik,  $X \leftrightarrow Y$ ).

Langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya beserta indikator-indikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program Amos.

b. Identifikasi Model

- 1) Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan penentuan sebagai berikut: untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) ditetapkan 1 atau membuat *error variance* indikator pengukuran tersebut

bernilai nol.  $\lambda$  untuk konstruk laten yang hanya memiliki beberapa indikator pengukuran (lebih besar dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) bernilai 1. Penetapan nilai *lamda* = 1 merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi didalam proses estimasi model.

## 2. Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah *robust maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dan *asymptotic covariance matrix* dari data pengamatan (Joreskog dan Sorbom, 1996). Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-square Corrected For Non-Normality*. Kedua *P-value* uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05 . Yamin dan Kurniawan (2009) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu

*offending estimates* (dugaan yang tidak wajar) seperti *error variance* yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasi dengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi *error variance* tersebut. Sebagai contoh, diberikan input sintaks program SIMPLIS ketika nilai varian dari konstruk bernilai negative.

### **3. Uji Kecocokan Model**

Menurut Hair *et al.*, SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural. Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan. Ukuran kecocokan model keseluruhan dibagi dalam tiga kelompok sebagai berikut:

#### **Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*)**

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

##### **a. Uji Kecocokan *Chi-Square***

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample*

*covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar  $H_0$  dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak  $H_0$ . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima  $H_0$ . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

**b. *Goodness-Of-Fit Index (GFI)***

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

**c. *Root Mean Square Error (RMSR)***

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai  $RMSR < 0,05$  adalah *good fit*.

**d. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)***

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai RMSEA  $< 0,08$  adalah *good fit*, sedangkan Nilai RMSEA  $< 0,05$  adalah *close fit*.

**e. *Expected Cross-Validation Index (ECVI)***

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antarmodel. Semakin kecil nilai, semakin baik.

**f. *Non-Centrality Parameter (NCP)***

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

**3.2 Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*),**

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

***Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)***

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan. AGFI  $> 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > \text{AGFI} > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**a. Tucker-Lewis Index (TLI)**

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > TLI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**b. Normed Fit Index (NFI)**

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1.  $NFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > NFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**c. Incremental Fit Index (IFI)**

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1.  $IFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > IFI > 0,9$  adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1.  $CFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > CFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**d. Relative Fit Index (RFI)**

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1.  $RFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > RFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**3.3 Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fitmeasures*),**

Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

**a. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)**

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

**b. Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)**

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**c. Akaike Information Criterion (AIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antar model.

**e. Criteria N (CN)**

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-squared*. Nilai CN

>200 menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data. Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model. Pemeriksaan terhadap konstruk laten



dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifest (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

- 1) Nilai  $t$ -statistik muatan faktornya (*faktor loading*-nya) lebih besar dari 1,96 ( $t$ -tabel).
- 2) *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA)  $\lambda$  0,5* .

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model

struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antarvariabel yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila:

- 1) Koefisien hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistic ( $t$ -statistik  $t$  1,96).
- 2) Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1. Nilai  $R^2$  menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Karakteristik Responden

##### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini adalah customer service pada Gerai Indosat Ooredoo berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Wanita	184	70.77
Pria	76	29.23
Total	260	100,00

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin dari 260 responden yang paling banyak adalah nasabah yang berjenis kelamin wanita yang berjumlah 184 orang (70,77%).

##### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum responden yang ada dalam customer service pada Gerai Indosat Ooredoo berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
SMU	94	56.20
DIPLOMA	85	22.43
S1	58	15.30
S2	23	6.07
Total	260	100

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar customer service pada Gerai Indosat Ooredoo masih lulusan SMU yaitu sebanyak 94 karyawan atau 56,20%.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini adalah customer service yang berada di area Sumbagut - Sumabgteng berdasarkan usia, dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	(%)
<25	86	34.04
25-35	47	12.69
36-45	74	31.15
>45	65	22.87
Total	260	100,0

Hasil penelitian berdasarkan tingkat usia pada Tabel 4.3. menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang diteliti sebanyak 260 orang 34.04

yang paling banyak didominasi adalah usia >25 tahun sebanyak 86 orang (34,04%), hal ini menunjukkan bahwa jumlah customer service dengan usia tersebut memiliki aktivitas untuk melakukan pelayanan.

## 5.2 TABULASI JAWABAN RESPONDEN

### 5.2.1 Tabulasi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (Development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan dan Pengembangan

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8
Sangat Setuju	111	114	110	<b>119</b>	87	96	79	93
%	42.69	43.85	42.31	45.77	33.46	36.92	30.38	35.77
Setuju	142	141	140	129	<b>159</b>	147	173	154
%	54.62	54.23	53.85	49.62	61.15	56.54	66.54	59.23
Ragu-Ragu	7	5	5	7	10	<b>13</b>	7	12
%	2.69	1.92	1.92	2.69	3.85	5.00	2.69	4.62
Tidak Setuju	0	0	5	5	4	4	1	1

%	0	0	1.92	1.92	1.54	1.54	0.38	0.38
Sangat tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

1. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 4 sebanyak 119 responden atau 45,77%.
2. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 5 sebanyak 159 responden atau 61,15%.
3. Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan nomor 6 sebanyak 13 responden atau 5%.

### 5.2.2 Tabulasi Job description

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden Job description

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6
Sangat Setuju	99	113	89	95	98	<b>103</b>
%	38.08	43.46	34.23	36.54	37.69	39.62
Setuju	135	141	<b>146</b>	140	138	136
%	51.92	54.23	56.15	53.85	53.08	52.31
Ragu-Ragu	<b>25</b>	5	10	10	9	6
%	9.62	1.92	3.85	3.85	3.46	2.31
Tidak Setuju	1	1	14	14	11	11
%	0.38	0.38	5.38	5.38	4.23	4.23
Sangat tidak Setuju	0	0	1	1	4	4
%	0.00	0.00	0.38	0.38	1.54	1.54

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

4. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 6 sebanyak 103 responden atau 52,03%.
5. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 sebanyak 146 responden atau 63,95%.
6. Responden yang menjawab ragu-ragu terbanyak adalah pertanyaan nomor 1 sebanyak 25 responden atau sebesar 9,62%.

### 5.2.3 Tabulasi Kepribadian

Kepribadian adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan

dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden Kepribadian

Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden Kepribadian

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6
Sangat Setuju	96	97	87	90	88	<b>106</b>
%	36.92	37.31	33.46	34.62	33.85	40.77
Setuju	158	159	159	156	<b>160</b>	143
%	60.77	61.15	61.15	60.00	61.54	55.00
Ragu-Ragu	4	2	10	10	9	8
%	1.54	0.77	3.85	3.85	3.46	3.08
Tidak Setuju	2	2	3	3	2	2
%	0.77	0.77	1.15	1.15	0.77	0.77
Sangat tidak Setuju	0	0	1	1	1	1
%	0.00	0.00	0.38	0.38	0.38	0.38

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

1. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 6 sebanyak 106 responden atau 40,77%.
2. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 5 sebanyak 160 responden atau 61,54%.

### 5.2.3 Tabulasi Kompetensi

Kompetensi adalah mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden Kompetensi

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6
Sangat Setuju	<b>105</b>	103	87	98	87	89
%	40.38	39.62	33.46	37.69	33.46	34.23
Setuju	135	133	<b>158</b>	140	150	140
%	51.92	51.15	60.77	53.85	57.69	53.85
Ragu-Ragu	14	12	6	17	15	21
%	5.38	4.62	2.31	6.54	5.77	8.08
Tidak Setuju	5	11	8	4	7	8
%	1.92	4.23	3.08	1.54	2.69	3.08
Sangat tidak Setuju	1	1	1	1	1	2
%	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.77

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

1. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor sebanyak 105 responden atau 40,38%.
2. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 3 sebanyak 158 responden atau 60,77%.

### 5.2.5 Tabulasi Pembelajaran organisasi

Merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi



mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden Pembelajaran organisasi

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6
Sangat Setuju	<b>105</b>	<b>105</b>	94	<b>105</b>	93	82
%	40.38	40.38	36.15	40.38	35.77	31.54
Setuju	152	150	157	147	<b>160</b>	154
%	58.46	57.69	60.38	56.54	61.54	59.23
Ragu-Ragu	2	4	8	7	6	23
%	0.77	1.54	3.08	2.69	2.31	8.85
Tidak Setuju	1	1	1	1	1	1
%	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38
Sangat tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

- Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 1,2 dan 4 masing-masing sebanyak 105 responden atau 40,38%.
- Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 5 sebanyak 160 responden atau 61,54%.

### 5.2.6 Deskripsi Variabel Kinerja karyawan

Kinerja karyawan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Indikator kinerja yaitu kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan..

Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Karyawan

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8
Sangat Setuju	111	<b>112</b>	92	86	79	90	90	88
%	42.69	43.08	35.38	33.08	30.38	34.62	34.62	33.85
Setuju	139	143	156	<b>164</b>	155	160	165	158
%	53.46	55.00	60.00	63.08	59.62	61.54	63.46	60.77
Ragu-Ragu	6	1	10	9	24	5	5	14
%	2.31	0.38	3.85	3.46	9.23	1.92	1.92	5.38
Tidak Setuju	4	4	2	1	2	5	0	0
%	1.54	1.54	0.77	0.38	0.77	1.92	0.00	0.00
Sangat tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui hasil sebagai berikut :

1. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 2 sebanyak 112 responden atau 43,08%.

2. Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 4 sebanyak 164 responden atau 63,08%.

### 5.3 HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

#### 5.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah :

H0 : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1 : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan **sig. (2-tailed) t** dengan **level of test ( $\alpha$ )**. Terima H0 bila **sig. t  $\geq$   $\alpha$**  dan tolak H0 (terima H1) bila **sig. t  $<$   $\alpha$** . Dalam pengujian validitas ini akan digunakan *level of test* ( $\alpha$ ) = 0,05. Atau bila nilai validitas  $>$  0,3 (Sugiyono,2008) maka pertanyaan dinyatakan valid. Berikut ini uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

#### 5.3.1.1 Pelatihan dan Pengembangan

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Pelatihan dan Pengembangan

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
butir 1	.621	0,3	Valid
butir 2	.558	0,3	Valid
butir 3	.664	0,3	Valid
butir 4	.639	0,3	Valid
butir 5	.673	0,3	Valid
butir 6	.834	0,3	Valid
butir 7	.570	0,3	Valid
butir 8	.768	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.10 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk Pelatihan dan Pengembangan seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### 5.3.1.2 Job description

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11 : Hasil Analisis Item Pertanyaan *Job description*

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
butir 1	.470	0,3	Valid
butir 2	.492	0,3	Valid
butir 3	.753	0,3	Valid
butir 4	.704	0,3	Valid
butir 5	.811	0,3	Valid
butir 6	.782	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.11 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk job description seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### 5.3.1.3 Kepribadian

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.12 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kepribadian

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
butir 1	.623	0,3	Valid
butir 2	.576	0,3	Valid
butir 3	.641	0,3	Valid
butir 4	.667	0,3	Valid
butir 5	.701	0,3	Valid
butir 6	.531	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.12 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk kepribadian seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### 5.3.1.3 Pembelajaran Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.13 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Pembelajaran Organisasi

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
butir 1	.762	0,3	Valid
butir 2	.765	0,3	Valid
butir 3	.782	0,3	Valid
butir 4	.708	0,3	Valid
butir 5	.749	0,3	Valid
butir 6	.801	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.13 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk pembelajaran organisasi seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### 5.3.1.5 Kompetensi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.14 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kompetensi

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
butir 1	.590	0,3	Valid
butir 2	.472	0,3	Valid
butir 3	.510	0,3	Valid
butir 4	.649	0,3	Valid
butir 5	.630	0,3	Valid
butir 6	.569	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.14 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk kompetensi seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### 5.3.1.6 Kinerja karyawan

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.15 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kinerja karyawan

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
butir 1	.518	0,3	Valid
butir 2	.603	0,3	Valid
butir 3	.692	0,3	Valid
butir 4	.581	0,3	Valid
butir 5	.641	0,3	Valid
butir 6	.578	0,3	Valid
Butir 7	.592	0,3	Valid
Butir 8	.597	0,3	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel 4.15 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pertanyaan untuk kinerja pegawai seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### 5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji reliabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . (Ghozali, 2003). Berikut ini uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

#### 5.3.2.1 Pelatihan dan Pengembangan

Hasil uji reliabilitas untuk indikator Pelatihan dan Pengembangan berdasarkan Statistik uji *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4.16 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Pelatihan dan Pengembangan

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.881	0,6	Reliabel
butir 2	.887	0,6	Reliabel
butir 3	.877	0,6	Reliabel
butir 4	.880	0,6	Reliabel
butir 5	.876	0,6	Reliabel
butir 6	.859	0,6	Reliabel
butir 7	.886	0,6	Reliabel

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.881	0,6	Reliabel
butir 2	.887	0,6	Reliabel
butir 3	.877	0,6	Reliabel
butir 4	.880	0,6	Reliabel
butir 5	.876	0,6	Reliabel
butir 6	.859	0,6	Reliabel
butir 7	.886	0,6	Reliabel
butir 8	.867	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.16 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 5.3.1.2 Job description

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.17 : Hasil Analisis Item Pertanyaan *Job description*

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.877	0,6	Reliabel
butir 2	.874	0,6	Reliabel
butir 3	.831	0,6	Reliabel
butir 4	.841	0,6	Reliabel
butir 5	.820	0,6	Reliabel
butir 6	.826	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.17 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.



### 5.3.1.3 Kepribadian

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.18 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kepribadian

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.818	0,6	Reliabel
butir 2	.826	0,6	Reliabel
butir 3	.813	0,6	Reliabel
butir 4	.808	0,6	Reliabel
butir 5	.801	0,6	Reliabel
butir 6	.836	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.18 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 5.3.1.3 Pembelajaran Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.19 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Pembelajaran Organisasi

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.900	0,6	Reliabel
butir 2	.899	0,6	Reliabel
butir 3	.897	0,6	Reliabel
butir 4	.907	0,6	Reliabel
butir 5	.901	0,6	Reliabel
butir 6	.894	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.19 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 5.3.1.5 Kompetensi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.20 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kompetensi

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.775	0,6	Reliabel
butir 2	.800	0,6	Reliabel
butir 3	.792	0,6	Reliabel
butir 4	.761	0,6	Reliabel
butir 5	.766	0,6	Reliabel
butir 6	.780	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.20 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 5.3.1.6 Kinerja karyawan

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.21 : Hasil Analisis Item Pertanyaan Kinerja karyawan

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
butir 1	.849	0,6	Reliabel
butir 2	.838	0,6	Reliabel
butir 3	.828	0,6	Reliabel
butir 4	.841	0,6	Reliabel
butir 5	.834	0,6	Reliabel
butir 6	.841	0,6	Reliabel
Butir 7	.840	0,6	Reliabel
Butir 8	.839	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (lampiran)

Dari Tabel-4.21 di atas diketahui, diketahui seluruh item pertanyaan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh variabel *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 5.3. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 20). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling (SEM)* seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan (Hair *et al.*, 1998). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data.

#### **Model Bersifat Aditif**

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif

dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

### 5.3.2 Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers*

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 20. Hasil analisis dapat dilihat dalam Lampiran tentang *assessment normality*. Acuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (critical ratio).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari data *outliers*, dan tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali 2005, 2008). Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *critical ratio skewness* (C.R) dan kurtosis sebesar sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kurtosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2005; 2008). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS.

*Outlier* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 1998). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan

*multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standard score* atau *z-score* yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran *z score* rentang  $\pm 3$  sampai dengan  $\pm 4$  (Hair, *et al.*, 1998).

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi  $p < 0,001$  (Ghozali, 2005). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance*  $>$  chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Pendeteksian terhadap multikolinieritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2005).

**Tabel 4.22 Normalitas Data Nilai *critical ratio***

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK1	4,000	10,000	-1,382	-9,096	5,124	16,866
KK2	4,000	10,000	-,418	-2,751	1,388	4,568
KK3	4,000	10,000	-,867	-5,705	2,361	7,770
KK4	6,000	10,000	,099	,651	-,558	-1,835
KMP3	4,000	10,000	-,318	-2,095	,689	2,268
KMP2	4,000	10,000	-,567	-3,731	1,748	5,753
KMP1	4,000	10,000	-,417	-2,742	1,576	5,187
PO1	2,000	10,000	-1,488	-9,792	3,642	11,986
PO2	2,000	10,000	-1,342	-8,834	3,773	12,419
PO3	2,000	10,000	-1,344	-8,849	3,440	11,324
KP1	4,000	10,000	-,595	-3,918	2,862	9,420
KP2	2,000	10,000	-1,203	-7,921	4,957	16,314
KP3	2,000	10,000	-1,379	-9,081	5,692	18,736

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JD1	4,000	10,000	-,578	-3,806	1,008	3,319
JD2	2,000	10,000	-1,620	-10,662	3,381	11,127
JD3	2,000	10,000	-1,831	-12,054	4,430	14,582
PP1	6,000	10,000	-,038	-,247	-1,047	-3,445
PP2	4,000	10,000	-1,293	-8,511	3,823	12,581
PP3	4,000	10,000	-,948	-6,241	2,625	8,640
PP4	4,000	10,000	-,350	-2,301	1,236	4,069

Sumber : Output AMOS

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 344 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

**Tabel 4.23 Normalitas Data Nilai *Outlier***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
30	108,009	,000	,000
38	104,003	,000	,000
1	103,495	,000	,000
7	102,355	,000	,000
33	94,216	,000	,000
25	92,359	,000	,000
9	83,867	,000	,000
41	82,279	,000	,000
24	71,199	,000	,000
37	66,404	,000	,000
11	64,803	,000	,000
39	63,413	,000	,000
16	58,640	,000	,000
32	56,008	,000	,000
27	54,834	,000	,000
36	54,426	,000	,000
10	53,414	,000	,000
28	53,061	,000	,000
12	52,989	,000	,000
13	52,979	,000	,000
14	49,879	,000	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
31	49,683	,000	,000
2	48,570	,000	,000
4	45,011	,001	,000
23	43,633	,002	,000
34	43,079	,002	,000
8	42,695	,002	,000
17	39,785	,005	,000
20	38,946	,007	,000
15	38,944	,007	,000
18	38,861	,007	,000
26	38,057	,009	,000
19	37,357	,011	,000
35	36,776	,012	,000
215	36,249	,014	,000
3	35,075	,020	,000
134	33,333	,031	,000
29	29,493	,078	,000
21	29,037	,087	,001
6	27,310	,127	,113
5	27,092	,133	,137
22	25,934	,168	,635
158	25,349	,188	,848
99	25,325	,189	,816
220	24,634	,216	,963
216	24,435	,224	,973
239	23,312	,274	1,000
48	23,184	,280	1,000
105	22,710	,303	1,000
186	22,630	,307	1,000
144	22,537	,312	1,000
43	22,438	,317	1,000
139	22,438	,317	1,000
214	22,242	,328	1,000
127	21,812	,351	1,000
208	21,812	,351	1,000
225	21,607	,362	1,000
194	21,541	,366	1,000
197	21,389	,375	1,000
169	21,023	,396	1,000
94	21,006	,397	1,000
195	20,998	,397	1,000
46	20,939	,401	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
250	20,883	,404	1,000
135	20,704	,415	1,000
114	20,578	,422	1,000
196	20,357	,436	1,000
62	20,112	,451	1,000
142	19,532	,488	1,000
133	19,298	,503	1,000
259	19,061	,518	1,000
42	19,017	,521	1,000
228	18,854	,531	1,000
132	18,808	,534	1,000
178	18,689	,542	1,000
82	18,632	,546	1,000
147	18,606	,548	1,000
77	18,577	,549	1,000
245	18,568	,550	1,000
57	18,534	,552	1,000
153	18,534	,552	1,000
234	18,534	,552	1,000
223	18,476	,556	1,000
115	18,340	,565	1,000
95	18,312	,567	1,000
60	18,252	,571	1,000
156	18,252	,571	1,000
237	18,252	,571	1,000
103	18,184	,575	1,000
184	18,184	,575	1,000
116	18,064	,583	1,000
212	17,528	,618	1,000
211	17,432	,625	1,000
213	17,327	,632	1,000
173	17,271	,635	1,000
254	17,271	,635	1,000
129	17,130	,645	1,000
210	17,130	,645	1,000
52	17,110	,646	1,000
138	16,928	,658	1,000

Sumber : Output AMOS

Evaluasi atas *outliers* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik



pusat (centroid), semakin ada kemungkinan data masuk dalam kategori outliers, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk outliers adalah jika data mempunyai angka  $p_1$  (probability1) dan  $p_2$  (probability2) kurang dari 0.05 atau  $p_1, p_2 < 0,05$  (Santoso, 2007). Data hasil outlier ada pada lampiran. Berikut hasil pengujian normalitas data dengan Univariate Summary Statistics. Berdasarkan hasil normalitas data diketahui adanya data yang menunjukkan data yang normal. Dimana sebagian besar nilai P-Value baik untuk  $p_1$  maupun  $p_2$  Mahalanobis d-squared melebihi signifikan 0,05. Jika normalitas data sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah indikator setiap variable sebagai factor yang layak untuk mewakili dalam analisis selanjutnya. Untuk mengetahuinya digunakan analisis CFA.

### **5.3.3 Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunakan untuk menilai hubungan sejumlah variabel yang bersifat independent dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang dapat menciptakan faktor baru serta mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru seraca berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap ini yaitu: *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu *measurement model* dan *structural equation model* (SEM). CFA *measurement model* diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama: menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap model konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya, jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variabel yang memiliki nilai C.R (Critical Rasio) yang lebih kecil dari 1.96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand, 2002:132). Loading factor atau lamda value ( $\lambda$ ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji CFA dari setiap variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman dengan kepada kriteria goodness of fit.

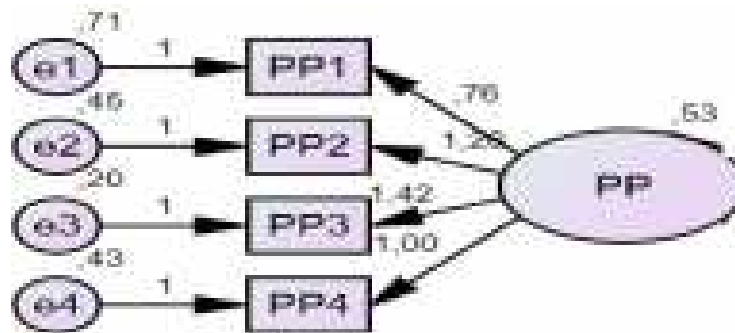
#### **5.3.3.1 CFA Variabel Pelatihan dan Pengembangan**

Variabel Pelatihan dan Pengembangan memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu :

- PP1           = Tujuan
- PP2           = Sasaran
- PP3           = Perlatih

PP4 = Materi

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



**Gambar 4.1 CFA Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order Pelatihan dan Pengembangan memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 5.3.3.2 CFA Variabel *Job description*

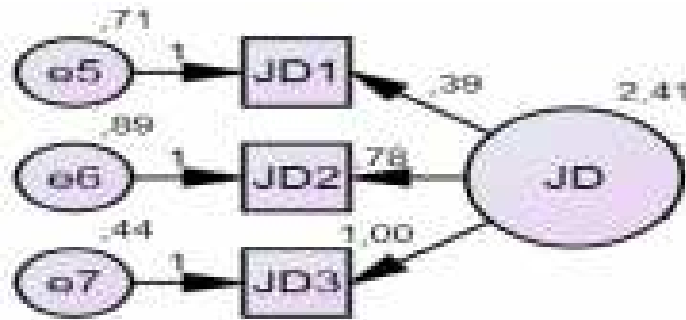
Variabel *job description* memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu:

JD1 = Uraian jabatan

JD2 = Tanggungjawab

JD3 = Spesifikasi jabatan

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



**Gambar 4.2 CFA Job description**

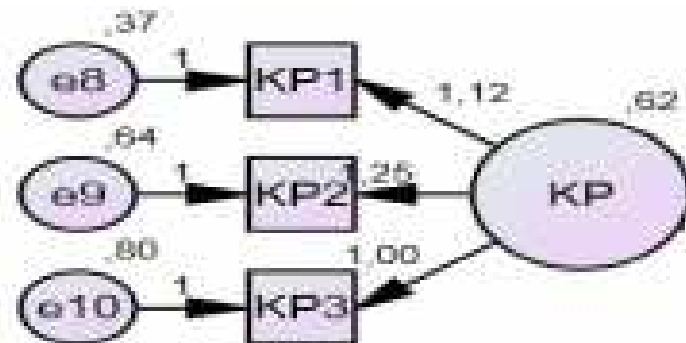
Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order *job description* memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 5.3.3.3 CFA Variabel Kepribadian

Variabel kepribadian memiliki 5 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

- KP1 = Ekstropersi
- KP2 = Berpendapat
- KP3 = Mendengar

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



**Gambar 4.3 CFA Kepribadian**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs order kepribadian memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 5.3.3.3 CFA Variabel Pembelajaran organisasi

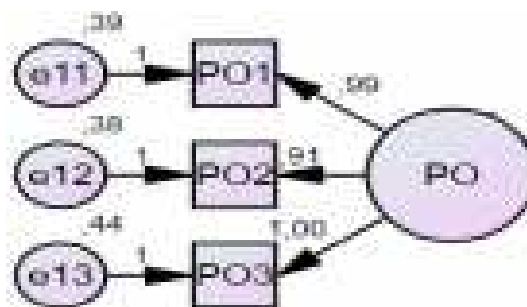
Variabel kepribadian memiliki 5 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

PO1 = Personal

PO1 = Visi

PO1 = Mental

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



**Gambar 4.4 CFA Pembelajaran organisasi**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs order kepribadian memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 5.3.3.4 CFA Variabel Kompetensi

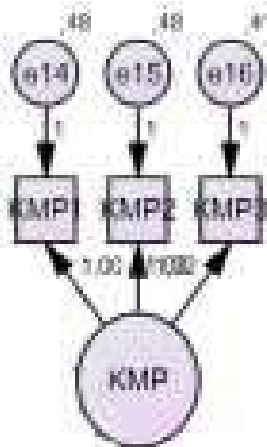
Variabel kompetensi memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu :

KMP1 = Ketrampilan

KMP2 = Konsep diri

KMP3 = Karakteristik pribadi

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :



**Gambar 4.5 CFA Kompetensi**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order kompetensi memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 5.3.3.5 CFA Variabel Kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan memiliki empat indikator yang akan diuji, yaitu:

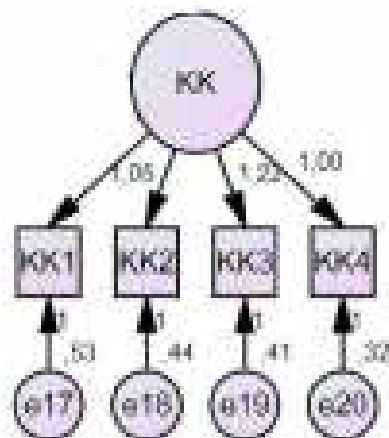
KK1 = Kualitas dan kuantitas kerja

KK2 = Pelaksanaan tugas

KK3 = Tanggungjawab

KK4 = Kerja sama

Berikut hasil gambar uji AMOS 20 dengan analisis CFA :

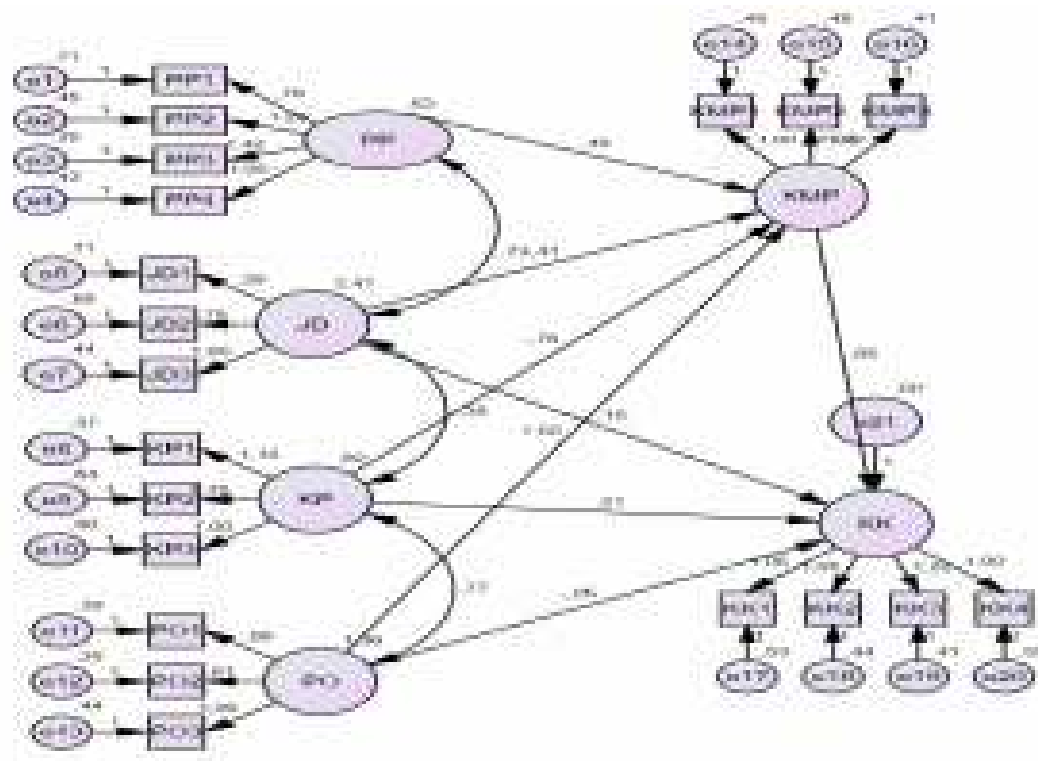


**Gambar 4.6 CFA Kinerja karyawan**

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order kinerja pegawai memiliki nilai loading factor signifikan, dimana seluruh nilai loading factor melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### 5.3.3 Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat goodness of fit dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Berikut hasil analisa AMOS :



Gambar 4.7 Kerangka Output Amos

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Min fit function of chi-square	$p > 0,05$	( $P = 0,089$ )	Fit
Chisquare	Carmines & Molver (1981) Df=164 = 129.69	1354,8	Fit
Non Centrality Parameter (NCP)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil < Chisquare	1190,819	Fit
Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	0.067	Fit
Model AIC	Model AIC > Saturated AIC < Independence AIC	1446,819 > Saturated AIC (420) < Independence AIC (3970,565)	Fit



Model CAIC	Model CAIC < <Saturated CAIC <Independence CAIC	669,186<Saturated CAIC (1109,722) <Independence CAIC (4706,801)	Fit
Normed Fit Index (NFI)	>0,90	0.955	Fit
Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)	0,60 – 0,90	0.866	Fit
Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)	0,60 – 0,90	0.888	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0.863	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	>0,90 (Bentler (2000))	0.926	Fit
Incremental Fit Index (IFI)	>0,90 Byrne (1998)	0.984	Fit
Relative Fit Index (RFI)	0 – 1	0.901	Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90	0.919	Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	>0,90	0.906	Fit
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0 – 1,0	0.822	Fit

Sumber : Ghozali (2005; 2008), output Amos

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model telah memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Untuk melihat hubungan antara masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (path analysis) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (direct) maupun hubungan tidak langsung (indirect). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

#### a. Uji Kecocokan *Chi-Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar  $H_0$  dapat diterima yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif

terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak  $H_0$ . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima  $H_0$ . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200. Probabilitas nilai Chi square sebesar  $0,089 > 0,5$  sehingga adanya kecocokan antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data).

**b. *Goodness-Of-Fit Index (GFI)***

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0 – 1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Nilai GFI pada analisa SEM sebesar 0,919 melebihi angka 0,9 atau letaknya diantara 0-1 sehingga kemampuan suatu model menerangkan keragaman data sangat baik/fit.

**c. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)***

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai  $RMSEA < 0,08$  adalah *good fit*, sedangkan Nilai  $RMSEA < 0,05$  adalah *close fit*. Nilai RMSEA dalam penelitian ini sebesar 0,067, sehingga model dikatakan sudah baik/fit.

#### d. *Non-Centrality Parameter (NCP)*

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik. Nilai NCP lebih rendah dari nilai *Chisquare* sehingga model sudah baik.

#### 1.6.3.1 Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*),

yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

##### a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)*

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan.  $AGFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq AGFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai AGFI sebesar 0,906 melebihi angka 0,9 sehingga model sudah baik.

##### b. *Tucker-Lewis Index (TLI)*

Ukuran TLI disebut juga dengan *nonnormed fit index (NNFI)*. Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq TLI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai TLI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,831 sehingga model sudah baik.

##### c. *Normed Fit Index (NFI)*

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1.  $NFI \geq 0,9$  adalah *good fit*,

sedangkan  $0,8 \geq NFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai NFI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,955 sehingga model sudah baik.

**d. Incremental Fit Index (IFI)**

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1.  $IFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq IFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) Nilai CFI berkisar antara 0 – 1.  $CFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq CFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai IFI berada diatas 0,9 yaitu sebesar 0,984 sehingga model sudah baik.

**e. Relative Fit Index (RFI)**

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1.  $RFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \geq RFI \geq 0,9$  adalah *marginal fit*. Nilai RFI berada diantara 0,8 dan 0,9 yaitu sebesar 0,906 sehingga model sudah baik.

**1.6.3.2 Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*),**

yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

**a. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)**

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif. Nilai PNFI berada diantara 0,60 – 0,90 yaitu 0,866 sehingga model sudah fit/baik.

**a. Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)**

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan

antarmodel. Nilai PGFI berada diantara 0– 0,90 yaitu 0,822 sehingga model sudah fit/baik.

**b. Akaike Information Criterion (AIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai  $1446,819 > \text{Saturated AIC}$  (420)  $< \text{Independence AIC}$  (3970,565) sehingga model sudah fit.

**c. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel. Nilai CAIC  $669,186 < \text{Saturated CAIC}$  (1109,722)  $< \text{Independence CAIC}$  (4706,801) sehingga model sudah fit.

### 5.3.4 Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki nadir (*critical ratio*) yang lebih besar dari dua kali kesalahan (standard error), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan (Wijaya,2009).

Tabel 4.25 Bobot Critical Ratio

	Estimate
KMP <--- PO	1,575
KMP <--- KP	-,810

	Estimate
KMP <--- JD	-,868
KMP <--- PP	,483
KK <--- KMP	,937
KK <--- JD	,201
KK <--- KP	,219
KK <--- PO	-,079
PP4 <--- PP	,742
PP3 <--- PP	,919
PP2 <--- PP	,807
PP1 <--- PP	,549
JD3 <--- JD	,920
JD2 <--- JD	,788
JD1 <--- JD	,583
KP3 <--- KP	,661
KP2 <--- KP	,777
KP1 <--- KP	,823
PO3 <--- PO	,869
PO2 <--- PO	,864
PO1 <--- PO	,879
KMP1 <--- KMP	,730
KMP2 <--- KMP	,737
KMP3 <--- KMP	,837
KK4 <--- KK	,797
KK3 <--- KK	,816
KK2 <--- KK	,762
KK1 <--- KK	,732

Sumber : Output Amos

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa nilai nadir (*critical ratio*) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (*standard error*) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji loading factor diketahui bahwa seluruh variabel memelbihi loading dactor sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut.

**Tabel 4.26 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP <--> JD	,732	,096	7,591	***	par_22
JD <--> KP	-,379	,062	-6,139	***	par_23
KP <--> PO	,771	,098	7,856	***	par_24

Sumber : Lampiran Amos

Hal uji kausalitas menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki hubungan kausalitas, kecuali antara kepribadian dengan kinerja pegawai yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan kinerja pegawai . Kemudian antara kepribadian dengan kompetensi . Uji kausalitas probabilitas critical ratio yang memiliki tanda bintang tiga dapat disajikan pada penjelasan berikut :

1. Terjadi hubungan kausalitas antara Pelatihan dan Pengembangan dengan kinerja pegawai. Nilai crtitical value sebesar 2,085 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
2. Terjadi hubungan kausalitas antara job description dengan kompetensi pajak. Nilai crtitical value sebesar 8,023 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

3. Terjadi hubungan kausalitas antara job description dengan kinerja pegawai. Nilai critical value sebesar 2,741 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
4. Terjadi hubungan kausalitas antara kepribadian dengan kesediaan membayar pajak. Nilai critical value sebesar 5,366 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
5. Terjadi hubungan kausalitas antara pembelajaran organisasi dengan kesediaan membayar pajak. Nilai critical value sebesar 12,498 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
6. Terjadi hubungan kausalitas antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Nilai critical value sebesar 11,498 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

### **5.3.6 Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total**

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (*standardized direct effect*) maupun secara tidak langsung (*standardized indirect effect*) serta pengaruh total (*standardized total effect*) dapat diperlihatkan pada tabel berikut :

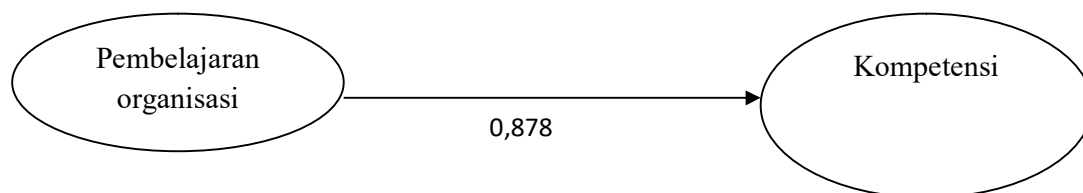


**Tabel 4.27 Standardized Direct Effects**

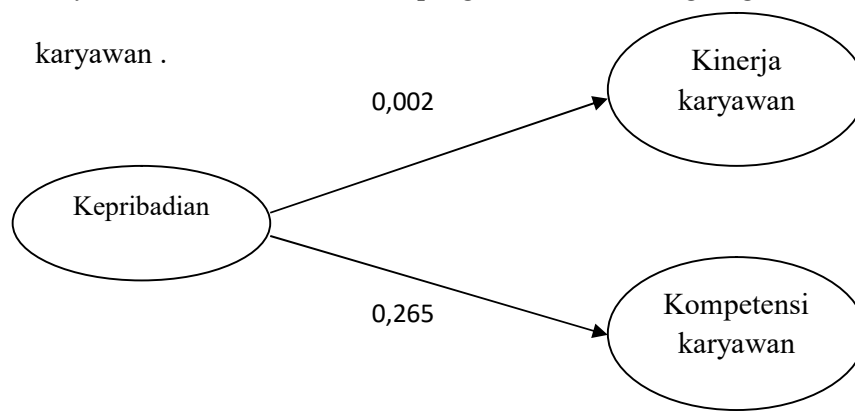
	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
KMP	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KK	1,476	-,759	-,813	,453	,000	,000
KK1	1,022	-,395	-,448	,331	,686	,000
KK2	1,064	-,411	-,467	,345	,714	,000
KK3	1,140	-,441	-,500	,369	,765	,000
KK4	1,114	-,430	-,488	,361	,747	,000
KMP3	1,318	-,678	-,726	,404	,000	,000
KMP2	1,161	-,597	-,640	,356	,000	,000
KMP1	1,150	-,591	-,634	,353	,000	,000
PO1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PO2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PO3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
JD1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
JD2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
JD3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PP1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PP2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PP3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PP4	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber : Output Amos

Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :

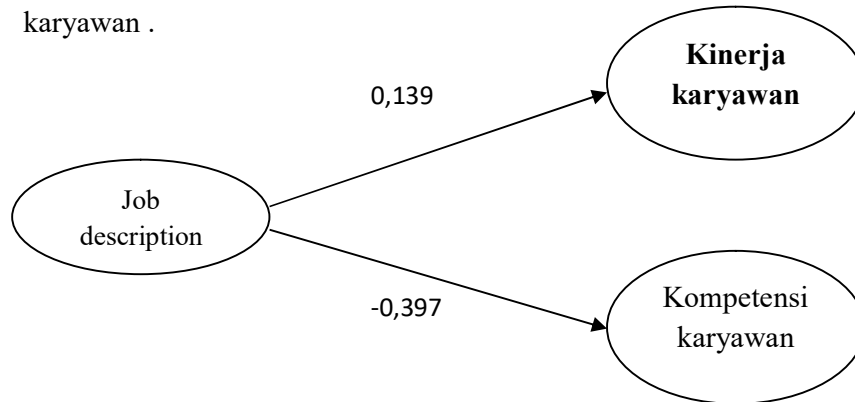
**Gambar 4.8 Dirrect Effect Pembelajaran organisasi**

Pembelajaran organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi karyawan namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan .



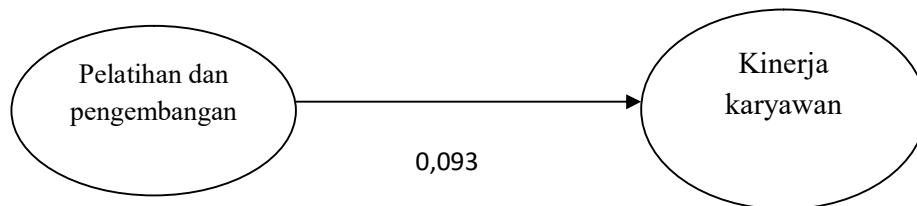
**Gambar 4.9 Dirrect Effect Kepribadian**

Kepribadian berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi dan kinerja karyawan .



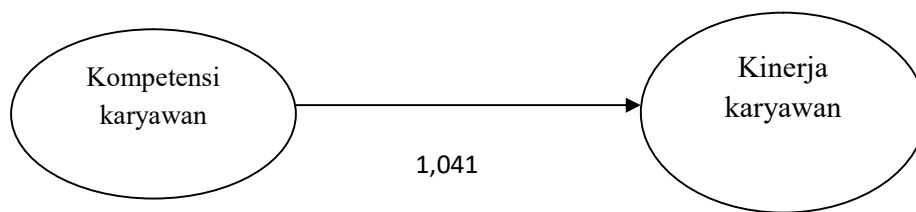
**Gambar 4.10 Dirrect Effect Job description**

*Job description* berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi dan kinerja karyawan .



**Gambar 4.11 Dirrect Effect Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai .



**Gambar 4.12 Dirrect Effect Kompetensi karyawan**

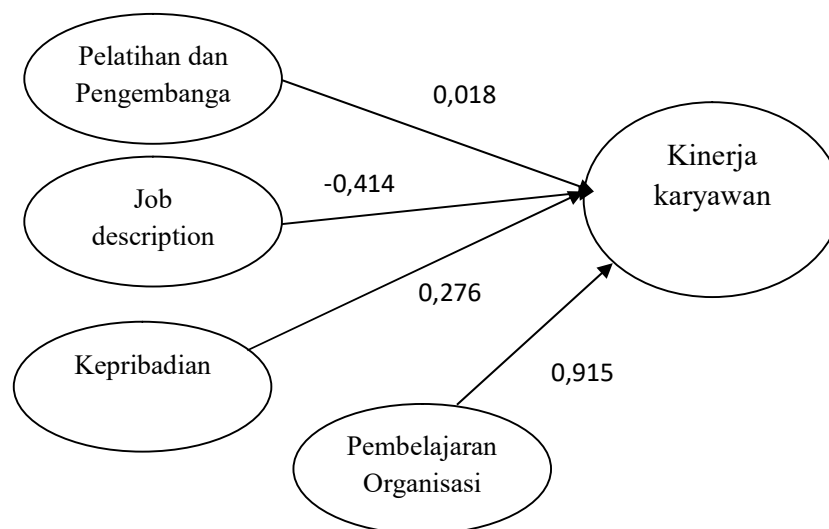
Kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan .

**Tabel 4.28 Standardized Indirect Effects**

	SPN	KP1	JD	PP	KMP	KK
KMP	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.915	.276	-.414	.018	.000	.000
KK1	.653	.196	-.196	.080	.743	.000
KK2	.675	.202	-.203	.082	.768	.000
KK3	.735	.220	-.221	.090	.836	.000
KK4	.701	.210	-.211	.086	.798	.000
PO1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
SPN2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
SPN3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KP1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KP12	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KP13	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JD1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JD2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JD3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KMP3	.716	.216	-.324	.014	.000	.000
KMP2	.619	.187	-.280	.012	.000	.000
KMP1	.619	.187	-.280	.012	.000	.000
PP1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PP2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PP3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PP4	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Sumber : Output Amos

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :



**Gambar 4.13 Indirrect Effect Pelatihan dan Pengembangan, job deescription, kepribadian dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan**

Pelatihan dan Pengembangan, job description, kepribadian dan pembelajaran organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Namun tidak memiliki pengaruh terhadap kompetensi.

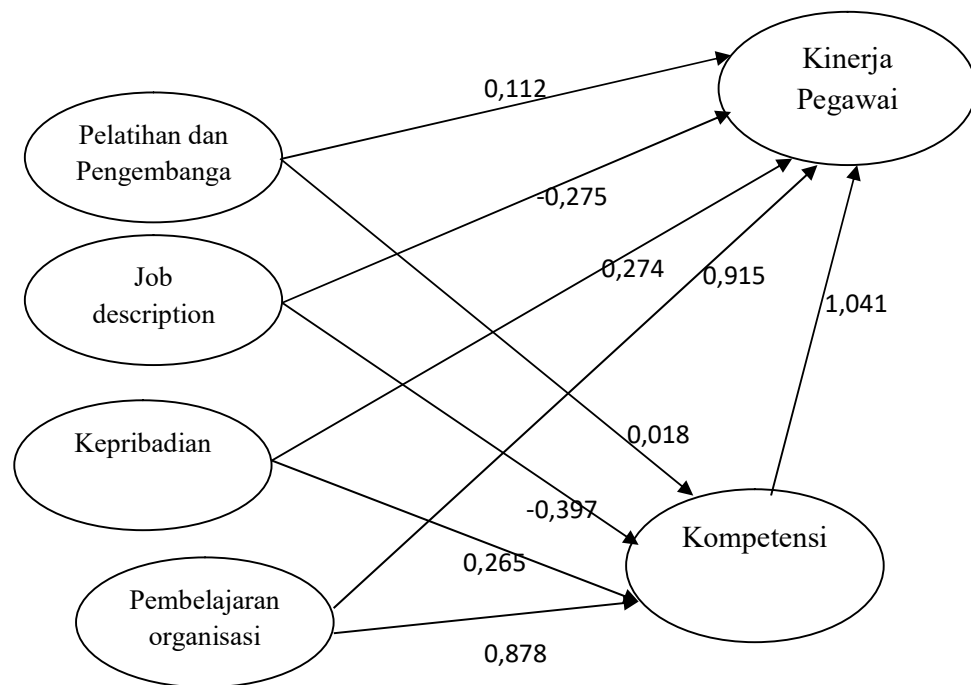
**Tabel 4.29 Standardized Total Effects**

	SPN	KP1	JD	PP	KMP	KK
KMP	.878	.265	-.397	.018	.000	.000
KK	.915	.274	-.275	.112	1.041	.000
KK1	.653	.196	-.196	.080	.743	.714
KK2	.675	.202	-.203	.082	.768	.737
KK3	.735	.220	-.221	.090	.836	.803
KK4	.701	.210	-.211	.086	.798	.766
PO1	.891	.000	.000	.000	.000	.000
SPN2	.875	.000	.000	.000	.000	.000
SPN3	.851	.000	.000	.000	.000	.000
KP1	.000	.733	.000	.000	.000	.000
KP2	.000	.717	.000	.000	.000	.000
KP3	.000	.689	.000	.000	.000	.000
JD1	.000	.000	.560	.000	.000	.000
JD2	.000	.000	.787	.000	.000	.000

	SPN	KP1	JD	PP	KMP	KK
JD3	.000	.000	.889	.000	.000	.000
KMP3	.716	.216	-.324	.014	.815	.000
KMP2	.619	.187	-.280	.012	.704	.000
KMP1	.619	.187	-.280	.012	.704	.000
PP1	.000	.000	.000	.570	.000	.000
PP2	.000	.000	.000	.792	.000	.000
PP3	.000	.000	.000	.930	.000	.000
PP4	.000	.000	.000	.741	.000	.000

Sumber : Lampiran Amos

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :



**Gambar 4.14 Total Effect Pelatihan dan Pengembangan, Job description, Kepribadian dan pembelajaran organisasi**

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa, seluruh variabel ekogenous mempengaruhi endogenous secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap kompetensi adalah

pembelajaran organisasi sebesar 0,878, sedangkan yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi sebesar 1,041.

### 5.3.6 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kriterianya adalah jika  $P < 0.05$  maka hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas ( $p$ ) pada output Dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 ( $>1.96$ ). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, berarti nilai  $t$  hitung di atas 1.96 atau  $>1.96$  atau  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel). AMOS 20 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

Jika  $P > 0.05$  maka  $H_0$  diterima (tidak signifikan)

Jika  $P < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak (signifikan) (Santoso, 2007)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 3 (tiga) pengujian, yaitu:

1. Pelatihan dan Pengembangan, job description, kepribadian dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi Gerai Indosat Ooredoo.
2. Pelatihan dan Pengembangan, job description, kepribadian dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

3. Pelatihan dan Pengembangan, job description, kepribadian dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

**Tabel 4.30 Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KMP <--- PO	,997	,134	7,436	***	par_19
KMP <--- KP	-,760	,214	-3,551	***	par_20
KMP <--- JD	-,413	,073	-5,675	***	par_21
KMP <--- PP	,489	,114	4,285	***	par_25
KK <--- KMP	,947	,181	5,227	***	par_15
KK <--- JD	,096	,036	2,684	,007	par_16
KK <--- KP	,208	,108	1,924	,054	par_17
KK <--- PO	-,050	,124	-,405	,686	par_18
PP4 <--- PP	1,000				
PP3 <--- PP	1,418	,099	14,310	***	par_1
PP2 <--- PP	1,256	,097	12,930	***	par_2
PP1 <--- PP	,759	,088	8,606	***	par_3
JD3 <--- JD	1,000				
JD2 <--- JD	,778	,051	15,257	***	par_4
JD1 <--- JD	,389	,039	10,096	***	par_5
KP3 <--- KP	1,000				
KP2 <--- KP	1,249	,118	10,621	***	par_6
KP1 <--- KP	1,119	,101	11,090	***	par_7
PO3 <--- PO	1,000				
PO2 <--- PO	,907	,048	19,006	***	par_8
PO1 <--- PO	,988	,050	19,633	***	par_9
KMP1 <--- KMP	1,000				
KMP2 <--- KMP	1,028	,087	11,755	***	par_10
KMP3 <--- KMP	1,320	,098	13,440	***	par_11
KK4 <--- KK	1,000				
KK3 <--- KK	1,218	,081	14,981	***	par_12
KK2 <--- KK	1,046	,077	13,655	***	par_13
KK1 <--- KK	1,046	,081	12,963	***	par_14

Sumber : Lampiran Amos

Berdasarkan tabel di atas diketahui :

Terdapat pengaruh **signifikan** Pelatihan dan Pengembangan terhadap kompetensi karyawan Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga. Terdapat pengaruh **signifikan** job description, kepribadian dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga. Terdapat pengaruh **signifikan** Pelatihan dan Pengembangan, job description dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga. Terdapat pengaruh **tidak signifikan** kepribadian terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,969 > 0,05$  sehingga diketahui kepribadian tidak signifikan mempengaruhi kepatuhan. Pelatihan dan Pengembangan, kepribadian, pembelajaran organisasi berpengaruh **positif** terhadap kompetensi dan kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Namun job description berpengaruh **negatif** terhadap kompetensi dan kepribadian berpengaruh **negatif** terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

## 5.4 Pembahasan

### 1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kompetensi

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa Pelatihan dan Pengembangan **signifikan** mempengaruhi terhadap kompetensi karyawan Gerai Indosat



Ooredoo. Tujuan dari pelatihan sendiri adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan sikap untuk karyawan baru maupun karyawan lama dalam menghasilkan prestasi kerja yang sesuai dengan kebutuhan serta tujuan suatu perusahaan. Kompetensi karyawan akan dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang baik terhadap konsumen. Hasibuan (2003:152) memaparkan pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat, tidak mengecewakan, dan dengan etika yang baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi konsumen. Kualitas pelayanan pada dasarnya merupakan antara pelayanan yang didapatkan dengan harapan konsumen, dikatakan bahwa kualitas pelayanan dapat diketahui dengan kepuasan konsumen yang menerima pelayanan tersebut. Pengembangan dan pelatihan yang diadakan, sewajarnya mempunyai konsep pemenuhan kebutuhan kompetensi karyawan dalam setiap organisasi. Sebab, setiap organisasi perusahaan menjalankan bidang kerja yang berbeda dan setiap sumber daya manusia yang berbeda fungsional kerjanya dalam menjalankan kegiatan usaha tersebut. Konsep pemenuhan ini diimplementasikan pada metode pengembangan dan pelatihan. Penelitian menunjukkan bahwa adanya korelasi positif antara metode pelatihan yang mencakup materi, instruktur dan model dengan antusiasme serta peningkatan kompetensi karyawan (Febriyanti, 2012:9). Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan juga berfungsi dalam mempercepat proses adaptasi dan sosialisasi terhadap tugas yang dikerjakan (Salmah, 2012:289). Proses ini akan mempermudah aktivitas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, secara tidak langsung kegiatan pelatihan dan pengembangan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kompetensi

karyawan. Hal tersebut dengan teori dasar yang menyebutkan bahwa adanya relasi yang cukup kuat antara kompetensi karyawan atas kinerja dalam perusahaan.

## **2. Pengaruh *Job description* Terhadap Kompetensi**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** job description terhadap kompetensi pegawai pegawai Gerai Indosat Ooredoo. analisis jabatan adalah suatu alat untuk mendapatkan data dan dirumuskan sebagai suatu proses untuk mempelajari secara kritis kewajiban dan penjabaran tugas dan beban kerja yang disandang dalam bentuk jabatan-jabatan. Menurut Wherter (1996), bahwa kedudukan analisis jabatan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia merupakan dasar sistem informasi manajemen sumber daya manusia, sehingga pengambil keputusan sangat bergantung kepada keakuratan informasi analisis jabatan. Informasi analisis jabatan diperoleh berdasarkan berbagai metode yang mengandung faktor kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan, hubungannya dengan jabatan lain, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan, dan kondisi kerja dan posisi jabatan dalam struktur organisasi. Dessler (1997), mengungkapkan bahwa analisa jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam pengertian ini, Dessler menekankan pada dua aspek, yaitu menyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan. Dalam konsep lain, Mathis dan Jakson (2000) mengartikan analisis pekerjaan sebagai berikut; A Systematic way to gather and analyze information about the content and the human requirements of jobs, and

the context in which jobs are performed. (analisis jabatan merupakan cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan). Lebih lanjut, Mathis dan Jackson memisahkan antara jabatan (jobs) dan posisi (position). Jabatan, dalam pengertiannya adalah sekelompok tugas, kewajiban, dan tanggung jawab. Sedangkan position diartikan sebagai prestasi jabatan yang dilakukan oleh seseorang. Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisa jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification). Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu.

### **3. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kompetensi**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** kepribadian terhadap kompetensi pegawai Gerai Indosat Ooredoo.

#### **4. Pengaruh Pembelajaran organisasi Terhadap Kompetensi**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** sensus perpajakan terhadap kompetensi pegawai Gerai Indosat Ooredoo.

#### **5. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan dan pengembangan SDM meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Pelatihan merupakan cara yang terorganisir dimana organisasi memberikan pengembangan dan meningkatkan kualitas baru dari yang sudah ada pada karyawan. Pelatihan dipandang sebagai suatu pendekatan sistematis dalam pembelajaran dan pengembangan yang meningkatkan individu, kelompok dan organisasi (Khawaja & Nadeem, 2013). Untuk itu serangkaian kegiatan organisasi diarahkan ke penambahan pengetahuan atau keterampilan untuk peningkatan kinerja. Pelatihan juga berfungsi sebagai suatu tindakan intervensi untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa dalam persaingan dan perbaikan dalam keterampilan teknis karyawan. Sedangkan pengembangan mengacu pada kegiatan yang mengarah pada perolehan pengetahuan atau keterampilan baru untuk tujuan pengembangan. Pengembangan karyawan adalah sebuah keharusan dan semakin kritis dan strategis bagi lingkungan bisnis saat ini (Hameed & Waheed, 2011). Organisasi perlu investasi terus menerus dalam rangka mempertahankan karyawan serta keberhasilan

organisasi (Khawaja & Nadeem, 2013). Pelatihan telah meningkatkan produktivitas organisasi, bahkan tidak hanya itu tetapi juga memberikan kesempatan pembelajaran agar lebih kompeten. Berbagai penelitian menunjukkan dampak positif pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja (Berge, et.al., 2002; Sultana, et.al., 2012; Devi and 17 Shaik, 2012; Falola, et.al., 2014; Tahie, et.al., 2014; Asad and Mahfod, 2015; Atan & Mahmood, 2015). Dengan pelatihan dan pengembangan mempengaruhi perilaku dan keterampilan karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja. Cara paling efektif memotivasi dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan pelatihan dan pengembangan (Atan & Mahmood, 2015). Namun tujuan organisasi akan optimal jika sumber daya manusianya efektif dan efisien. Tenaga kerja akan efektif dan efisien jika program pelatihan dan pengembangan yang tepat disediakan organisasi. Pelatihan dan pengembangan perlu dirancang dan disampaikan untuk memenuhi kebutuhan semua karyawan tetapi juga meningkatkan kepuasan yang berdampak pada disiplin karyawan. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan penentu kinerja karyawan. Organisasi menghabiskan sejumlah dana dan waktu pada pelatihan dalam rangka untuk membantu pembelajaran karyawan agar kompeten (Noe, et.al., 2006).

## **6. Pengaruh *Job description* Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** *job description* terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Menurut Sedarmayanti (2013:151) menyatakan bahwa : “Spesifikasi Pekerjaan adalah

catatan menjelaskan hal yang diperlukan seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan pekerjaan dari jabatan tertentu.

### **7. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **tidak signifikan** kepribadian terhadap kompetensi karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Dengan mengembangkan kepribadian yang baik terhadap para karyawannya, perusahaan akan bisa memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut bisa diperoleh jika perusahaan mampu mengembangkan kepribadian karyawannya yang mengarah kepada perilaku kerja yang positif. Dengan demikian karyawan akan memiliki kinerja yang baik.

### **8. Pengaruh Pembelajaran organisasi Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** pembelajaran organisasi terhadap kompetensi karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

### **9. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 20 membuktikan bahwa terdapat pengaruh **signifikan** kompetensi terhadap kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa diduga semakin tinggi kompetensi akan semakin tinggi pula kinerja karyawan ternyata terbukti. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan Spencer (1993) yang diadaptasi oleh Palan (2007), yang memandang

bahwa pengetahuan sebagai salah satu karakteristik kompetensi memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja efektif. Hasil pengujian ini bermakna, bahwa variabel pengetahuan (berfikir analisis, berfikir konseptual, dan pengetahuan tentang pekerjaan) merupakan suatu kesatuan yang terintegrasi dan bersinergi mampu membentuk kinerja yang efektif. Oleh karena itu, untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai maka pengetahuan pegawai harus semakin ditingkatkan pula. Hal ini dibuktikan dari persamaan regresi yang terbentuk yaitu jika terjadi perbaikan satu satuan variabel pengetahuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 1,523 atau sebesar 152,3 %.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menyatakan bahwa, diduga semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai ternyata terbukti. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan Spencer (1993) yang diadopsi oleh Palan (2007), yang memandang bahwa kompetensi sebagai salah satu karakteristik kompetensi memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja efektif. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Gibbson (1996), yang mengatakan bahwa kemampuan dan kompetensi merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu.

Hal ini berarti hipotesis keenam yang menyatakan bahwa, diduga semakin tinggi kompetensi pegawai (pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motivasi) maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai ternyata terbukti. Hal ini menunjukkan terjadinya kesesuaian data lapangan dengan pandangan Spencer (1993) yang diadaptasi oleh Palan (2007),

yang mengatakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri/nilai-nilai, pengetahuan dan keahlian yang dibawa seorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Dengan demikian terungkap bahwa kontribusi kinerja 100 orang pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, telah memberi manfaat kepada organisasi melalui pegawainya yang kompeten. 95,3 % kinerja tercipta dari kompetensi. Menurut Palan (2007), organisasi akan memperoleh manfaat melalui tenaga kerjanya yang kompeten. Hampir 60 % kinerja berakar dari kompetensi, meskipun kita tidak dapat mengabaikan dampak dari tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi. Ini berarti pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap, telah memenuhi bahkan melebihi asumsi kompetensi yang dibutuhkan. Kasualitas kompetensi menyebabkan kinerja yang lebih efektif, menurut dimensi tingkat kompetensi Spencer (1993); Sutoto (2004), hal ini dimungkinkan apabila pegawai mampu berfokus pada tugas yang diberikan, mampu menjaga tempat kerja yang terorganisir, menunjukkan usaha yang konsisten, selalu bertanya, memahami segala sesuatunya dengan penuh pengertian, menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan pelanggan, melakukan tindakan persuasif, memahami iklim dan budaya organisasi, mampu membuat kontak yang berhubungan dengan pekerjaan, mengekspresikan ekspektasi yang positif mengenai orang lain, mampu berbicara dengan lugas, kooperatif, meningkatkan efektifitas kelompok, membuat rencana atau analisis yang kompleks, mampu membuat konsep-konsep baru, memiliki variasi tugas, mampu mengendalikan emosi, percaya diri, selalu mengikuti prosedur dan tidak membangkang.



Dari hasil penyajian data dan pembahasan yang dilakukan, maka selanjutnya dapat dianalisis variabel yang memiliki tingkat paling signifikan atau yang paling berperan penting (dominan) pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Diantara kelima variabel yang diteliti, maka secara simultan berdasarkan nilai koefisien beta (standardized coefficient) terlihat bahwa variabel konsep diri dan nilai-nilai memiliki nilai tertinggi sebesar 0,403 atau sebesar 40,3 %, yang berarti variabel konsep diri dan nilai-nilai mempunyai peranan paling penting atau pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Berdasarkan teori kompetensi Spencer (1993); Palan (2007), yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan konsep diri dan nilai-nilai adalah merujuk pada sikap yaitu pandangan nilai, perbuatan, kelakuan dan unjuk kerja dalam melakukan suatu tugas pekerjaan. Dengan demikian dapat terungkap bahwa sikap pegawai memegang peranan sangat penting. Kemampuan pegawai untuk mengembangkan orang lain, kemampuan pegawai untuk mengarahkan orang lain, kerjasama pegawai, kemampuan memimpin kelompok, rasa empati, dan orientasi kepada kepuasan pelanggan yang menjadi indikator dari variabel konsep diri dan nilai-nilai telah menjadikan pegawai dapat menciptakan kinerja yang efektif bagi organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

1. Terdapat pengaruh signifikan *Job Description*, Kepribadian dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga. Terdapat pengaruh tidak signifikan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kompetensi karyawan Gerai Indosat Ooredoo.
2. Terdapat pengaruh signifikan Pelatihan dan Pengembangan, *Job Description* dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga. Terdapat pengaruh tidak signifikan Kepribadian terhadap Kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,969 > 0,05$  sehingga diketahui kepribadian signifikan mempengaruhi kepatuhan.
3. Pelatihan dan Pengembangan, Kepribadian, Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif terhadap Kompetensi dan Kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Namun *Job Description* berpengaruh negatif terhadap Kompetensi dan Kepribadian berpengaruh negatif terhadap Kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo.

#### B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan diketahui bahwa ternyata Kepribadian tidak signifikan mempengaruhi Kompetensi dan Kinerja karyawan Gerai Indosat Ooredoo. Saran yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut adalah :

1. Pelatihan dan Pengembangan dapat digunakan sebagai dasar dalam peningkatan Kompetensi. Pengembangan yang selama ini sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan Kinerja karyawan.
2. Kepribadian dan Job Description harus sejalan untuk meningkatkan Kinerja karyawan sehingga proses pelayanan berjalan dengan standar pelayanan.
3. Pembelajaran Organisasi harus untuk meningkatkan Kompetensi dan Kinerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai melalui proses pelayanan di Gerai Indosat Ooredoo.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, R. (2019). ANALISIS KUALITAS SISTEM INFORMASI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTA WAMPU STABAT. *Jurnal Manajemen Bisnis (JMB)*, 31(1), 15-21.

Ahmad, R. (2019). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MITRA NIAGA SEJATI JAYA-LANGKAT. *JUMANT*, 11(2), 137-146.

Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 11(1), 189-206.

Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.

Andika, R. (2018). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT ARTHA GITA SEJAHTERA MEDAN. *JUMANT*, 9(1), 95-103.

El Fikri, M., Andika, R., Febrina, T., Pramono, C., & Pane, D. N. (2020). Strategy to Enhance Purchase Decisions through Promotions and Shopping Lifestyles to Supermarkets during the Coronavirus Pandemic: A Case Study IJT Mart, Deli Serdang Regency, North Sumatera.

El Fikri, M., & Dewi Nurmasari Pane, R. A. (2020). Factors Affecting Readers' Satisfaction in "Waspada" Newspapers: Insight from Indonesia. *Indexing and Abstracting*.

Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN.

Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.

Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.

Malikhah, I. (2019). PENGARUH MUTU PELAYANAN, PEMAHAMAN SISTEM OPERASIONAL PROSEDUR DAN SARANA PENDUKUNG TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI. *JUMANT*, 11(1), 67-80.

Nasution, A. P., & Malikhah, I. (2021). IDENTIFIKASI STRATEGI KEBERHASILAN LAYANAN E-GOVERNMENT DI KOTA MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(2), 38-45.

1. Pengaruh kepribadian dan kompetensi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan Pt.PLN (persero) area pasuruan) Yuda Alfian, Mochammad Al Musadieq, m.Cahyo Widyo Sulistyoo. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (Mei 2018).

2.

<http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk/article/view/1212/939>.

3. Bass, Bernard M. dan Ronald E. Riggio. 2006. *Transformasional Leadership Second Edition*. Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

4. Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

5. Kierstead, J. (1998). *Personality and Job Performance: A Research Overview*. Policy, Research and Communications Branch Public Service Commission of Canada.

6. Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. 2005. Self-Monitoring As a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance. *Personnel Psychology*, 58, 745–767.  
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00716.x>

.

7. Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.

8. Hadari Nawawi. 2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

9. Budi, Triton P. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Tugu Publisher.

10. DAFTAR PUSTAKA Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksar.
11. DAFTAR PUSTAKA Andriyani, Wiwin. 2012. Penerapan Model Pembelajaran Children Learning In Science (CLIS) Scaffolding untuk Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar Akuntansi Siswa Kelas XII IS SMA N1 KUALUH HULU Tahun Ajaran 2012/ 2013. Skripsi. FE. Medan. UNIMED.
12. Thomas H. Stone 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Edisi kedua. Penerbit ALFABETA. cv
13. Hasibuan, Malayu. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
14. Barrick, Murray R., Michael K. Mount, and Judy P. Strauss. (1993), "Conscientiousness and performance of sales representatives: test of the mediating effects of goal-setting", Journal of Applied Psychology, Vol. 78 No. 5, pp. 715-22.
15. Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
16. Aulia, Ahmad. (2011). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai. Skripsi. Jakarta : FSH UIN Jakarta.
17. Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline. The Art And Practice Of The Learning Organization. New York: Doubleday Currency.
18. Robbins, Stephen P. 2008. Perilaku Organisasi. Indonesia: Konsep Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa : Hadayana Pujatmaka. Jakarta : Prehalin.
- Pane, D. N., El Fikri, M., & Siregar, N. (2020). UPAYA PENINGKATAN REPURCHASE INTENTION MELALUI SOSIAL MEDIA DAN WORD OF MOUTH TERHADAP HOTEL PARBABA BEACH DI DAERAH PARIWISATA KABUPATEN SAMOSIR. JUMANT, 12(1), 12-20.
19. Prihadi, Syaiful F., 2004. Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
20. Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
21. Rusiadi., Subiantoro, Nur., dan Hidayat, Rahmat. 2014. Metode Penelitian: Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan. Medan: USU Press.



LAMPIRAN TABULASI DATA

	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN (PP)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	5	3	3	3	3	3	3
2	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	5	5	4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	4	4	4	4	4	4
8	4	4	5	5	4	4	4	4
9	5	5	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	4	4	4	4
12	4	4	2	2	2	2	3	3
13	4	4	2	2	3	3	4	4
14	5	5	2	2	3	3	4	4
15	5	5	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	4	5	5	3	3
17	5	5	4	4	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	5	5	4	4	5	5
20	5	5	5	5	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	4	4	3	3
24	4	4	4	4	4	4	3	3
25	5	5	5	5	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	4	4	4	4
28	5	5	5	5	3	3	4	4
29	5	5	5	5	5	5	4	4
30	5	5	2	2	2	2	2	2
31	5	5	4	4	3	3	5	5
32	4	4	5	5	4	4	4	4
33	5	5	4	4	4	4	5	5
34	5	5	5	5	5	5	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	2	2	4	4
37	4	5	2	2	2	2	4	4
38	4	5	4	4	4	4	5	5
39	4	4	3	3	3	3	4	4
40	5	4	5	5	5	5	5	5



41	5	5	5	5	5	5	4	4
42	5	5	4	4	4	5	4	4
43	4	4	5	5	4	4	4	4
44	5	5	4	5	5	5	4	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	5	5	5	5	5	5	5
47	5	3	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	5	5	4	5	5
49	5	5	5	4	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	5	5	5	4	4	5
52	5	5	5	4	5	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	5	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	4	3	5	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	5	5	5	5	5	4	5
59	4	4	4	4	5	4	4	4
60	5	5	5	5	4	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	3	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	4	5	4	5	4	4
65	4	4	5	4	4	4	4	4
66	3	4	5	4	4	4	4	3
67	4	4	4	4	4	5	4	4
68	4	4	4	5	5	4	5	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	4	4	4	4	3	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	5	5	4	4	4	4	5
73	5	4	4	5	4	5	5	4
74	5	5	5	5	5	5	5	4
75	4	5	4	4	4	5	4	5
76	5	4	5	5	5	5	5	5
77	5	5	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	4	4	3	4	4	4	4
80	4	5	4	5	4	5	4	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	5

84	5	5	5	4	4	5	5	4
85	3	5	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	4	5	5	5	5	5	5
88	4	5	4	5	4	4	4	4
89	5	4	5	5	5	5	5	5
90	5	4	5	5	4	5	4	5
91	4	5	4	5	4	4	5	4
92	5	4	5	4	5	5	4	5
93	4	5	4	5	4	4	5	4
94	4	4	4	4	3	4	4	4
95	5	5	5	4	4	5	5	5
96	4	5	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	4	5	5	5	5	5	5
99	4	5	4	5	4	4	4	4
100	5	4	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	3	4	4	4	4
103	5	5	4	5	4	5	4	5
104	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	5	5	5	5	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4
107	5	5	5	4	4	5	5	5
108	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4	4
110	5	5	5	5	5	5	5	5
111	4	4	4	5	4	4	4	4
112	5	5	5	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	4	5	4	5
114	4	4	4	5	4	4	5	4
115	5	5	5	4	5	5	4	5
116	4	4	4	5	4	4	5	4
117	4	4	4	4	3	4	4	4
118	5	5	5	4	4	5	4	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	5	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4
122	5	5	5	5	5	5	4	5
123	5	5	5	5	5	5	5	5
124	5	5	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	5	5	5

127	4	4	5	5	5	4	4	4
128	5	5	5	5	5	5	5	5
129	4	4	4	5	4	4	5	4
130	5	5	5	5	5	5	4	5
131	4	4	5	4	4	4	4	4
132	4	4	4	5	4	4	4	4
133	5	5	5	5	5	5	5	5
134	4	4	4	5	5	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4
136	5	5	5	5	5	5	5	5
137	4	4	4	4	4	4	4	4
138	5	5	4	4	4	5	4	5
139	4	4	5	5	4	4	4	4
140	5	5	4	5	5	5	4	5
141	5	5	5	5	5	5	5	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5
143	4	4	4	4	4	4	4	4
144	4	4	5	5	5	4	5	4
145	5	5	5	4	5	5	5	5
146	5	5	5	5	5	5	5	5
147	4	4	5	5	5	4	4	4
148	4	4	5	4	5	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4	5	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4
152	4	4	3	5	4	4	4	4
153	4	4	4	4	4	4	4	4
154	5	5	5	5	5	5	4	5
155	4	4	4	4	5	4	4	4
156	5	5	5	5	4	5	5	5
157	4	4	4	4	4	4	4	4
158	3	3	4	4	4	3	4	3
159	4	4	4	4	4	4	4	4
160	5	5	4	5	4	5	4	5
161	4	4	5	4	4	4	4	4
162	4	4	5	4	4	4	4	4
163	5	5	4	4	4	5	4	5
164	4	4	4	5	5	4	5	4
165	4	4	4	4	4	4	4	4
166	3	3	4	4	4	3	4	3
167	4	4	4	4	4	4	4	4
168	4	4	5	4	4	4	4	4
169	5	5	4	5	4	5	5	5

170	5	5	5	5	5	5	5	5
171	5	5	4	4	4	5	4	5
172	5	5	5	5	5	5	5	5
173	4	4	4	4	4	4	4	4
174	4	4	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	3	4	4	4	4
176	5	5	4	5	4	5	4	5
177	4	4	4	4	4	4	4	4
178	4	4	5	5	5	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	4	4	5	5	5
181	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	3	4	4	4	4
184	5	5	4	5	4	5	4	5
185	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	4	5	5	5	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4
188	5	5	5	4	4	5	5	5
189	4	4	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	4	4	4	4	4
191	5	5	5	5	5	5	5	5
192	4	4	4	5	4	4	4	4
193	5	5	5	5	5	5	5	5
194	5	5	5	5	4	5	4	5
195	4	4	4	5	4	4	5	4
196	5	5	5	4	5	5	4	5
197	4	4	4	5	4	4	5	4
198	4	4	4	4	3	4	4	4
199	5	5	5	4	4	5	4	5
200	4	4	4	4	4	4	4	4
201	4	4	4	4	4	4	5	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4
203	5	5	5	5	5	5	4	5
204	5	5	5	5	5	5	5	5
205	5	5	5	5	5	5	5	5
206	5	5	5	5	5	5	5	5
207	5	5	5	5	5	5	5	5
208	4	4	5	5	5	4	4	4
209	5	5	5	5	5	5	5	5
210	4	4	4	5	4	4	5	4
211	5	5	5	5	5	5	4	5
212	4	4	5	4	4	4	4	4

213	4	4	4	5	4	4	4	4
214	5	5	5	5	5	5	5	5
215	4	4	4	5	5	4	4	4
216	4	4	4	4	4	4	4	4
217	5	5	5	5	5	5	5	5
218	4	4	4	4	4	4	4	4
219	5	5	4	4	4	5	4	5
220	4	4	5	5	4	4	4	4
221	5	5	4	5	5	5	4	5
222	5	5	5	5	5	5	5	5
223	5	5	5	5	5	5	5	5
224	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	4	5	5	5	4	5	4
226	5	5	5	4	5	5	5	5
227	5	5	5	5	5	5	5	5
228	4	4	5	5	5	4	4	4
229	4	4	5	4	5	4	4	4
230	4	4	4	4	4	4	4	4
231	4	4	4	4	4	4	5	4
232	4	4	4	4	4	4	4	4
233	4	4	3	5	4	4	4	4
234	4	4	4	4	4	4	4	4
235	5	5	5	5	5	5	4	5
236	4	4	4	4	5	4	4	4
237	5	5	5	5	4	5	5	5
238	4	4	4	4	4	4	4	4
239	3	3	4	4	4	3	4	3
240	4	4	4	4	4	4	4	4
241	5	5	4	5	4	5	4	5
242	4	4	5	4	4	4	4	4
243	4	4	5	4	4	4	4	4
244	5	5	4	4	4	5	4	5
245	4	4	4	5	5	4	5	4
246	4	4	4	4	4	4	4	4
247	3	3	4	4	4	3	4	3
248	4	4	4	4	4	4	4	4
249	4	4	5	4	4	4	4	4
250	5	5	4	5	4	5	5	5
251	5	5	5	5	5	5	5	5
252	5	5	4	4	4	5	4	5
253	5	5	5	5	5	5	5	5
254	4	4	4	4	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4	4	4

256	4	4	4	3	4	4	4	4
257	5	5	4	5	4	5	4	5
258	4	4	4	4	4	4	4	4
259	4	4	5	5	5	4	4	4
260	4	4	4	4	4	4	4	4

JOB DESCRIPTION (JD)

	1	2	3	4	5	6
1	4	4	2	2	4	4
2	4	4	4	4	3	3
3	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2
5	4	4	4	4	2	2
6	4	4	2	2	4	4
7	5	5	2	2	4	4
8	4	4	3	3	4	4
9	4	4	2	2	2	2
10	4	4	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4
12	3	3	2	2	2	2
13	3	3	2	2	2	2
14	4	4	2	2	2	2
15	4	4	4	4	3	3
16	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	4	4	4
19	5	5	4	4	5	5
20	4	4	4	4	3	3
21	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4
23	5	5	4	4	4	4
24	4	4	3	3	1	1
25	4	4	2	2	2	2
26	4	4	3	3	5	5
27	4	4	2	2	4	4
28	4	4	3	3	4	4
29	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	1	1
31	4	4	2	2	2	2
32	4	4	3	3	3	3
33	4	4	1	1	2	2
34	4	4	5	5	4	4
35	2	2	3	3	2	2
36	4	4	2	2	1	1
37	3	3	2	2	2	2
38	5	5	4	4	3	3
39	3	3	2	2	1	1
40	5	5	5	5	5	5
41	4	4	2	2	4	4

42	5	5	5	4	5	5
43	5	4	5	5	5	5
44	3	5	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4
46	5	5	4	5	5	5
47	4	5	5	5	5	4
48	5	5	5	5	5	5
49	3	4	4	5	4	4
50	5	4	4	4	4	4
51	5	5	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4
53	3	4	4	5	4	4
54	4	4	4	4	4	4
55	3	4	4	4	4	5
56	4	4	4	4	4	4
57	4	5	3	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	4	4	4
60	5	5	4	4	5	5
61	4	4	4	5	4	4
62	4	4	5	4	5	4
63	5	5	4	4	5	4
64	5	4	5	4	4	5
65	5	5	5	4	5	4
66	3	4	4	4	4	4
67	4	5	4	4	4	5
68	3	4	4	5	5	4
69	4	5	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4
71	4	5	5	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	5	5
74	5	5	5	5	5	5
75	4	5	4	4	4	5
76	5	4	5	5	5	5
77	5	5	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4
79	5	4	4	3	4	4
80	4	5	4	5	4	5
81	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	4
83	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	4	4	5
85	3	5	4	4	4	4



86	4	4	4	4	4	4
87	5	4	5	5	5	5
88	4	5	4	5	4	4
89	5	4	5	5	5	5
90	5	4	5	5	4	5
91	4	5	4	5	4	4
92	5	4	5	4	5	5
93	4	5	4	5	4	4
94	5	4	4	4	3	4
95	4	4	4	4	4	4
96	5	4	5	5	5	5
97	4	5	4	5	4	4
98	5	4	5	5	5	5
99	5	4	5	5	4	5
100	4	5	4	5	4	4
101	4	5	4	4	4	4
102	4	4	4	5	5	5
103	4	4	5	5	5	5
104	4	5	5	5	5	5
105	5	5	5	5	5	5
106	4	4	5	5	5	5
107	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	5
110	4	4	4	4	4	4
111	5	5	5	5	5	5
112	4	5	5	5	5	5
113	5	4	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5
115	4	5	5	4	5	5
116	5	5	5	5	5	4
117	5	5	5	5	5	5
118	4	4	4	4	3	4
119	5	5	4	5	4	5
120	4	4	5	5	5	4
121	5	4	5	4	5	5
122	4	5	5	4	4	4
123	5	4	4	5	4	4
124	5	5	4	5	5	5
125	4	5	4	4	4	4
126	5	5	5	4	5	5
127	5	4	5	4	5	5
128	4	5	4	5	5	5
129	5	4	4	4	4	5

130	5	5	5	5	4	5
131	4	5	5	5	5	5
132	5	4	4	4	5	5
133	5	5	5	5	4	4
134	5	5	5	5	5	5
135	5	5	4	5	5	5
136	5	5	5	5	5	5
137	4	5	4	5	5	5
138	5	5	5	4	5	5
139	5	4	5	5	5	5
140	3	5	4	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4
142	5	5	4	5	5	5
143	4	5	5	5	5	4
144	5	5	5	5	5	5
145	3	4	4	5	4	4
146	5	4	4	4	4	4
147	5	5	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4
149	3	4	4	5	4	4
150	4	4	4	4	4	4
151	3	4	4	4	4	5
152	4	4	4	4	4	4
153	4	5	3	4	4	4
154	4	4	4	4	4	4
155	4	4	5	4	4	4
156	5	5	4	4	5	5
157	4	4	4	5	4	4
158	4	4	5	4	5	4
159	5	5	4	4	5	4
160	5	4	5	4	4	5
161	5	5	5	4	5	4
162	3	4	4	4	4	4
163	4	5	4	4	4	5
164	3	4	4	5	5	4
165	4	5	4	4	4	4
166	4	4	4	4	4	4
167	4	5	5	4	4	4
168	4	4	4	4	4	4
169	4	4	4	4	5	5
170	5	5	5	5	5	5
171	4	5	4	4	4	5
172	5	4	5	5	5	5
173	5	5	4	4	4	4

174	4	4	4	4	4	4
175	5	4	4	3	4	4
176	4	5	4	5	4	5
177	4	4	4	4	4	4
178	5	5	5	5	5	4
179	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	4	4	5
181	3	5	4	4	4	4
182	4	5	4	4	4	4
183	4	4	4	5	5	5
184	4	4	5	5	5	5
185	4	5	5	5	5	5
186	5	5	5	5	5	5
187	4	4	5	5	5	5
188	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	4	4	5
191	4	4	4	4	4	4
192	5	5	5	5	5	5
193	4	5	5	5	5	5
194	5	4	5	5	5	5
195	5	5	5	5	5	5
196	4	5	5	4	5	5
197	5	5	5	5	5	4
198	5	5	5	5	5	5
199	4	4	4	4	3	4
200	5	5	4	5	4	5
201	4	4	5	5	5	4
202	5	4	5	4	5	5
203	4	5	5	4	4	4
204	5	4	4	5	4	4
205	5	5	4	5	5	5
206	4	5	4	4	4	4
207	5	5	5	4	5	5
208	5	4	5	4	5	5
209	4	5	4	5	5	5
210	5	4	4	4	4	5
211	5	5	5	5	4	5
212	4	5	5	5	5	5
213	5	4	4	4	5	5
214	5	5	5	5	4	4
215	5	5	5	5	5	5
216	5	5	4	5	5	5
217	5	5	5	5	5	5

218	4	5	4	5	5	5
219	5	5	5	4	5	5
220	5	4	5	5	5	5
221	3	5	4	4	4	4
222	4	4	4	4	4	4
223	5	5	4	5	5	5
224	4	5	5	5	5	4
225	5	5	5	5	5	5
226	3	4	4	5	4	4
227	5	4	4	4	4	4
228	5	5	4	4	4	4
229	4	4	4	4	4	4
230	3	4	4	5	4	4
231	4	4	4	4	4	4
232	3	4	4	4	4	5
233	4	4	4	4	4	4
234	4	5	3	4	4	4
235	4	4	4	4	4	4
236	4	4	5	4	4	4
237	5	5	4	4	5	5
238	4	4	4	5	4	4
239	4	4	5	4	5	4
240	5	5	4	4	5	4
241	5	4	5	4	4	5
242	5	5	5	4	5	4
243	3	4	4	4	4	4
244	4	5	4	4	4	5
245	3	4	4	5	5	4
246	4	5	4	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4
248	4	5	5	4	4	4
249	4	4	4	4	4	4
250	4	4	4	4	5	5
251	5	5	5	5	5	5
252	4	5	4	4	4	5
253	5	4	5	5	5	5
254	5	5	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4
256	5	4	4	3	4	4
257	4	5	4	5	4	5
258	4	4	4	4	4	4
259	5	5	5	5	5	4
260	4	4	4	4	4	4

KEPRIBADIAN  
(KP)

	1	2	3	4	5	6
1	2	2	4	4	3	3
2	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4
7	4	4	2	2	5	5
8	4	4	4	4	5	5
9	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	2	2
11	4	4	4	4	2	2
12	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5
18	5	5	4	4	4	4
19	5	5	4	4	5	5
20	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4
23	4	4	5	5	5	5
24	4	4	3	3	4	4
25	2	2	2	2	3	3
26	5	5	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	5	5
29	4	4	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	3	3
32	4	4	4	4	3	3
33	5	5	1	1	4	4
34	4	4	4	4	5	5
35	4	4	4	4	3	3
36	4	4	4	4	3	3
37	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	1	1
39	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5

	5	5	2	2	5	5
41						
42	4	4	4	5	4	5
43	4	5	4	4	4	5
44	5	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5	4
46	5	4	5	5	4	5
47	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	4	5	5
49	5	5	4	5	5	4
50	5	5	5	5	5	4
51	5	5	4	5	5	4
52	4	4	5	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	5
56	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	4
59	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	3	4	4
63	4	4	4	4	4	4
64	4	5	5	4	4	5
65	4	4	3	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4
67	5	4	4	5	4	5
68	4	4	4	4	5	4
69	4	4	3	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4
72	4	5	5	5	5	4
73	4	4	4	4	4	5
74	5	5	5	5	5	5
75	4	5	4	4	4	5
76	5	4	5	5	5	5
77	5	5	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4
79	5	4	4	3	4	4
80	4	5	4	5	4	5
81	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	4
83	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	4	4	5

85	3	5	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4
87	5	4	5	5	5	5
88	4	5	4	5	4	4
89	5	4	5	5	5	5
90	5	4	5	5	4	5
91	4	5	4	5	4	4
92	5	4	5	4	5	5
93	4	5	4	5	4	4
94	5	4	4	4	3	4
95	5	4	5	5	5	4
96	4	5	4	5	4	5
97	5	4	5	5	5	4
98	5	4	5	5	4	5
99	4	5	4	5	4	5
100	5	4	5	4	5	4
101	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	5
103	5	4	5	4	5	5
104	4	4	4	3	4	5
105	4	4	4	5	5	5
106	4	4	4	4	5	5
107	5	5	5	5	4	4
108	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	5
110	5	5	5	5	4	4
111	4	4	4	4	4	5
112	5	5	4	5	5	5
113	5	5	4	5	4	5
114	5	4	5	5	4	5
115	4	4	5	4	5	5
116	4	5	4	5	4	4
117	4	4	4	4	4	5
118	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	5
120	4	4	5	4	4	4
121	4	4	4	4	4	5
122	5	5	5	5	5	4
123	5	5	5	5	5	4
124	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	4
126	5	5	5	4	5	5
127	5	5	5	5	5	5
128	5	4	5	5	5	5

129	4	5	5	5	5	5
130	5	5	5	5	4	5
131	4	4	5	4	5	5
132	4	4	4	4	4	5
133	5	5	5	5	5	4
134	4	5	4	4	4	5
135	4	4	4	4	5	5
136	5	5	5	5	5	5
137	4	4	4	4	4	5
138	4	4	4	5	4	5
139	4	5	4	4	4	5
140	5	4	4	4	4	4
141	5	5	5	5	5	4
142	5	4	5	5	4	5
143	4	4	4	4	4	4
144	4	5	5	4	5	5
145	5	5	4	5	5	4
146	5	5	5	5	5	4
147	5	5	4	5	5	4
148	4	4	5	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4
151	4	4	4	4	4	5
152	4	4	4	4	4	4
153	4	4	4	4	4	4
154	5	5	5	5	5	4
155	4	4	4	4	4	4
156	5	5	5	5	5	5
157	4	4	4	4	4	4
158	4	4	4	3	4	4
159	4	4	4	4	4	4
160	4	5	5	4	4	5
161	4	4	3	4	4	4
162	4	4	4	4	4	4
163	5	4	4	5	4	5
164	4	4	4	4	5	4
165	4	4	3	4	4	4
166	4	4	4	4	4	4
167	4	4	4	4	4	4
168	4	5	5	5	5	4
169	4	4	4	4	4	5
170	5	5	5	5	5	5
171	4	5	4	4	4	5
172	5	4	5	5	5	5



173	5	5	4	4	4	4
174	4	4	4	4	4	4
175	5	4	4	3	4	4
176	4	5	4	5	4	5
177	4	4	4	4	4	4
178	5	5	5	5	5	4
179	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	4	4	5
181	3	5	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	4	4	5
184	5	4	5	4	5	5
185	4	4	4	3	4	5
186	4	4	4	5	5	5
187	4	4	4	4	5	5
188	5	5	5	5	4	4
189	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	4	4	5
191	5	5	5	5	4	4
192	4	4	4	4	4	5
193	5	5	4	5	5	5
194	5	5	4	4	4	4
195	5	4	5	4	4	4
196	4	4	5	5	5	5
197	4	5	4	4	4	4
198	4	4	4	4	4	4
199	4	4	4	4	4	4
200	4	4	4	4	4	4
201	4	4	5	4	4	4
202	4	4	4	4	4	4
203	5	5	5	5	5	5
204	5	5	5	5	5	5
205	5	5	5	5	5	5
206	5	5	5	5	5	5
207	5	5	5	5	5	5
208	5	5	5	5	5	5
209	5	4	5	5	5	5
210	4	5	5	5	5	5
211	5	5	5	4	4	4
212	4	4	5	5	5	5
213	4	4	4	4	4	4
214	5	5	5	5	5	5
215	4	5	4	4	4	4
216	4	4	4	5	5	5

217	5	5	5	5	5	5
218	4	4	4	4	4	4
219	4	4	4	4	4	4
220	4	5	4	4	4	4
221	5	4	4	4	4	4
222	5	5	5	5	5	5
223	5	4	5	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4
225	4	5	5	5	5	5
226	5	5	4	5	5	5
227	5	5	5	5	5	5
228	5	5	4	5	5	5
229	4	4	5	4	4	4
230	4	4	4	4	4	4
231	4	4	4	4	4	4
232	4	4	4	4	4	4
233	4	4	4	4	4	4
234	4	4	4	4	4	4
235	5	5	5	5	5	5
236	4	4	4	4	4	4
237	5	5	5	5	5	5
238	4	4	4	4	4	4
239	4	4	4	4	4	4
240	4	4	4	4	4	4
241	4	5	5	4	4	4
242	4	4	3	4	4	4
243	4	4	4	4	4	4
244	5	4	4	4	4	4
245	4	4	4	5	5	5
246	4	4	3	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4
248	4	4	4	4	4	4
249	4	5	5	5	5	5
250	4	4	4	4	4	4
251	5	5	5	5	5	5
252	4	5	4	4	4	4
253	5	4	5	5	5	5
254	5	5	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4
256	5	4	4	4	4	4
257	4	5	4	4	4	4
258	4	4	4	4	4	4
259	5	5	5	5	5	5
260	4	4	4	4	4	4

PEMBELAJARAN ORGANISASI (PO)

	1	2	3	4	5	6
1	4	3	4	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3
3	4	2	4	2	4	4
4	4	2	4	2	4	2
5	4	2	4	2	4	2
6	4	4	4	4	4	4
7	2	2	4	4	2	2
8	4	4	5	5	4	4
9	1	1	1	1	1	1
10	2	2	4	4	3	3
11	4	4	5	5	4	4
12	3	2	3	3	3	3
13	2	2	2	3	2	2
14	3	2	2	3	3	3
15	5	4	5	4	5	4
16	4	4	3	3	4	4
17	4	4	4	4	4	4
18	4	4	5	4	4	4
19	5	4	5	4	5	4
20	4	4	4	4	5	4
21	4	4	4	4	4	3
22	4	4	4	4	4	3
23	4	4	4	4	4	3
24	4	4	4	4	4	3
25	2	3	2	3	2	3
26	5	4	4	4	4	4
27	3	3	2	3	3	3
28	4	4	4	4	4	3
29	4	4	4	4	4	3
30	2	2	2	3	2	2
31	3	2	2	3	2	2
32	3	2	3	3	3	2
33	4	4	4	4	2	2
34	3	3	4	4	3	3
35	4	4	4	4	4	3
36	3	3	3	3	3	3
37	3	3	2	3	4	3
38	4	3	3	3	4	3
39	3	3	2	2	4	3
40	5	4	5	4	5	4
41	4	4	4	4	2	1

42	4	5	4	5	4	4
43	5	5	4	5	5	5
44	5	4	5	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4
48	4	4	5	4	5	5
49	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	4	5	5
51	4	5	4	4	4	5
52	4	5	4	5	4	5
53	4	3	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4
57	5	4	5	5	5	4
58	4	5	4	5	5	4
59	4	5	4	5	4	5
60	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	4	5
63	5	5	5	5	5	5
64	4	5	4	4	4	4
65	5	5	5	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	3	4
71	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	5	5	4
73	5	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5
75	4	5	4	4	4	5
76	5	4	5	5	5	5
77	5	5	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4
79	5	4	4	3	4	4
80	4	5	4	5	4	5
81	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	4
83	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	4	4	5
85	3	5	4	4	4	4

86	4	4	4	4	4	4
87	5	4	5	5	5	5
88	4	5	4	5	4	4
89	5	4	5	5	5	5
90	5	4	5	5	4	5
91	4	5	4	5	4	4
92	5	4	5	4	5	5
93	4	5	4	5	4	4
94	5	4	4	4	3	4
95	4	4	4	4	4	4
96	5	4	5	5	5	5
97	4	5	4	5	4	4
98	5	4	5	5	5	5
99	5	4	5	5	4	5
100	4	5	4	5	4	4
101	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	3
106	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	5	4
108	5	4	4	4	4	5
109	5	4	4	4	4	4
110	5	5	5	4	5	5
111	5	5	4	5	5	5
112	5	5	5	5	5	5
113	5	4	5	5	5	4
114	4	5	4	5	4	5
115	5	5	5	4	5	5
116	5	4	4	5	5	4
117	4	5	4	5	4	4
118	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5
121	5	5	4	4	4	5
122	4	4	4	5	5	4
123	5	4	5	4	5	5
124	4	5	5	5	4	4
125	5	5	4	5	5	5
126	5	5	5	5	5	5
127	5	4	4	5	4	4
128	5	5	5	5	5	5
129	5	5	5	5	5	4

130	5	5	5	5	5	5
131	5	5	5	4	5	5
132	5	5	5	4	5	5
133	5	5	5	5	5	5
134	3	4	5	5	5	4
135	5	5	5	5	3	5
136	5	5	5	5	5	5
137	5	5	5	5	5	5
138	4	5	4	5	4	4
139	5	5	4	5	5	5
140	5	4	5	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4
143	4	4	4	4	4	4
144	4	4	5	4	5	5
145	5	5	5	5	5	5
146	5	5	5	4	5	5
147	4	5	4	4	4	5
148	4	5	4	5	4	5
149	4	3	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4
151	4	4	4	4	4	4
152	4	4	4	4	4	4
153	5	4	5	5	5	4
154	4	5	4	5	5	4
155	4	5	4	5	4	5
156	5	5	5	5	5	5
157	4	4	4	4	4	4
158	5	5	5	5	4	5
159	5	5	5	5	5	5
160	4	5	4	4	4	4
161	5	5	5	4	4	4
162	4	4	4	4	4	4
163	4	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4
165	4	4	4	4	4	4
166	4	4	4	4	3	4
167	4	4	4	4	4	4
168	4	4	4	5	5	4
169	5	4	4	4	4	4
170	5	5	5	5	5	5
171	4	5	4	4	4	5
172	5	4	5	5	5	5
173	5	5	4	4	4	4

174	4	4	4	4	4	4
175	5	4	4	3	4	4
176	4	5	4	5	4	5
177	4	4	4	4	4	4
178	5	5	5	5	5	4
179	4	4	4	4	4	4
180	5	5	5	4	4	5
181	3	5	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	4	4	4
184	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4
186	4	4	4	4	4	3
187	4	4	4	4	4	4
188	4	4	4	4	5	4
189	5	4	4	4	4	5
190	5	4	4	4	4	4
191	5	5	5	4	5	5
192	5	5	4	5	5	5
193	5	5	5	5	5	5
194	5	4	5	5	5	4
195	4	5	4	5	4	5
196	5	5	5	4	5	5
197	5	4	4	5	5	4
198	4	5	4	5	4	4
199	4	4	4	4	4	4
200	4	4	4	4	4	4
201	5	5	5	5	5	5
202	5	5	4	4	4	5
203	4	4	4	5	5	4
204	5	4	5	4	5	5
205	4	5	5	5	4	4
206	5	5	4	5	5	5
207	5	5	5	5	5	5
208	5	4	4	5	4	4
209	5	5	5	5	5	5
210	5	5	5	5	5	4
211	5	5	5	5	5	5
212	5	5	5	4	5	5
213	5	5	5	4	5	5
214	5	5	5	5	5	5
215	3	4	5	5	5	4
216	5	5	5	5	3	5
217	5	5	5	5	5	5

218	5	5	5	5	5	5
219	4	5	4	5	4	4
220	5	5	4	5	5	5
221	5	4	5	4	4	4
222	4	4	4	4	4	4
223	4	4	4	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4
225	4	4	5	4	5	5
226	5	5	5	5	5	5
227	5	5	5	4	5	5
228	4	5	4	4	4	5
229	4	5	4	5	4	5
230	4	3	4	4	4	4
231	4	4	4	4	4	4
232	4	4	4	4	4	4
233	4	4	4	4	4	4
234	5	4	5	5	5	4
235	4	5	4	5	5	4
236	4	5	4	5	4	5
237	5	5	5	5	5	5
238	4	4	4	4	4	4
239	5	5	5	5	4	5
240	5	5	5	5	5	5
241	4	5	4	4	4	4
242	5	5	5	4	4	4
243	4	4	4	4	4	4
244	4	4	4	4	4	4
245	4	4	4	4	4	4
246	4	4	4	4	4	4
247	4	4	4	4	3	4
248	4	4	4	4	4	4
249	4	4	4	5	5	4
250	5	4	4	4	4	4
251	5	5	5	5	5	5
252	4	5	4	4	4	5
253	5	4	5	5	5	5
254	5	5	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4
256	5	4	4	3	4	4
257	4	5	4	5	4	5
258	4	4	4	4	4	4
259	5	5	5	5	5	4
260	4	4	4	4	4	4



KOMPETENSI (KMP)

	1	2	3	4	5	6
1	4	4	2	2	2	2
2	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4
7	2	2	4	4	5	4
8	5	5	4	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	4	3	3
11	4	4	4	4	4	3
12	5	5	5	5	4	3
13	5	5	5	5	4	3
14	4	4	5	5	3	3
15	5	5	4	4	4	3
16	4	4	3	3	4	3
17	5	5	5	5	5	4
18	5	5	4	4	4	3
19	5	5	5	5	5	4
20	5	5	4	4	4	3
21	5	5	4	4	3	3
22	5	5	5	5	4	3
23	4	4	3	3	4	3
24	3	3	4	4	4	3
25	4	4	4	4	4	3
26	4	4	4	4	4	3
27	4	4	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	3
29	5	5	4	4	4	3
30	4	4	4	4	4	3
31	5	5	5	5	3	3
32	5	5	5	5	4	4
33	5	5	5	5	5	4
34	5	5	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	3
36	4	4	5	5	4	3
37	4	4	5	5	5	4
38	5	5	4	4	4	4
39	4	4	5	5	4	4
40	5	5	5	5	5	4
41	4	4	4	4	5	4

42	4	4	5	4	4	4
43	4	4	4	4	5	5
44	4	4	5	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4
46	5	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	5	5	4
49	5	5	5	5	5	5
50	5	5	4	5	5	5
51	5	4	4	5	5	5
52	4	4	5	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4
55	4	5	4	5	4	4
56	4	4	4	4	4	4
57	5	4	5	4	4	5
58	5	5	4	5	5	5
59	4	5	4	5	4	4
60	4	4	5	4	5	4
61	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5
64	4	5	5	4	4	4
65	5	5	5	4	4	5
66	4	4	4	4	5	4
67	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	3	4	4
69	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4
73	4	5	4	5	4	4
74	4	5	5	4	5	5
75	5	5	4	4	5	4
76	5	4	5	5	5	5
77	4	5	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4
80	5	5	4	5	5	4
81	4	4	3	4	4	4
82	4	5	5	4	4	4
83	5	4	4	5	4	4
84	4	5	4	5	5	5
85	4	4	4	4	4	4

86	4	4	5	4	4	4
87	4	5	5	5	5	5
88	5	4	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	5
90	5	5	4	5	5	4
91	4	4	5	4	4	5
92	4	5	4	5	5	4
93	4	4	4	4	4	5
94	5	4	3	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4
96	5	4	5	5	5	5
97	4	5	4	5	4	4
98	5	4	5	5	5	5
99	5	4	5	5	4	5
100	4	5	4	5	4	4
101	4	4	5	4	4	5
102	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	5	4	4
109	4	4	4	4	4	4
110	5	5	5	5	5	5
111	5	5	4	5	5	5
112	5	4	5	5	5	5
113	5	4	5	4	5	5
114	5	5	4	5	4	4
115	5	5	5	5	5	5
116	5	4	4	4	4	4
117	4	5	5	4	4	5
118	4	4	4	5	4	4
119	4	4	4	4	4	4
120	5	4	5	5	5	5
121	5	4	4	4	5	5
122	4	5	4	5	5	4
123	5	4	5	4	5	5
124	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	4
127	5	5	4	4	4	5
128	5	4	5	5	5	5
129	5	5	4	5	5	5

130	5	5	5	5	4	5
131	4	5	5	5	5	4
132	4	4	4	4	4	4
133	5	4	5	5	4	5
134	4	3	4	5	4	5
135	5	5	5	5	5	5
136	5	5	4	5	5	4
137	5	5	4	5	4	5
138	4	4	5	4	4	4
139	4	4	4	4	5	5
140	4	4	5	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4
142	5	4	4	4	4	4
143	4	4	4	4	4	4
144	4	5	5	5	5	4
145	5	5	5	5	5	5
146	5	5	4	5	5	5
147	5	4	4	5	5	5
148	4	4	5	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4
151	4	5	4	5	4	4
152	4	4	4	4	4	4
153	5	4	5	4	4	5
154	5	5	4	5	5	5
155	4	5	4	5	4	4
156	4	4	5	4	5	4
157	4	4	4	4	4	4
158	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5
160	4	5	5	4	4	4
161	5	5	5	4	4	5
162	4	4	4	4	5	4
163	4	4	4	4	4	4
164	4	4	4	3	4	4
165	4	4	4	4	4	4
166	4	4	4	4	4	4
167	4	4	4	4	4	4
168	4	4	4	4	4	4
169	4	5	4	5	4	4
170	4	5	5	4	5	5
171	5	5	4	4	5	4
172	5	4	5	5	5	5
173	4	5	4	4	4	4

174	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4
176	5	5	4	5	5	4
177	4	4	3	4	4	4
178	4	5	5	4	4	4
179	5	4	4	5	4	4
180	4	5	4	5	5	5
181	4	4	4	4	4	4
182	4	4	5	4	4	5
183	4	4	4	4	4	4
184	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4
186	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4
188	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	5	4	4
190	4	4	4	4	4	4
191	5	5	5	5	5	5
192	5	5	4	5	5	5
193	5	4	5	5	5	5
194	5	4	5	4	5	5
195	5	5	4	5	4	4
196	5	5	5	5	5	5
197	5	4	4	4	4	4
198	4	5	5	4	4	5
199	4	4	4	5	4	4
200	4	4	4	4	4	4
201	5	4	5	5	5	5
202	5	4	4	4	5	5
203	4	5	4	5	5	4
204	5	4	5	4	5	5
205	5	5	5	5	5	5
206	5	5	5	5	5	5
207	5	5	5	5	5	4
208	5	5	4	4	4	5
209	5	4	5	5	5	5
210	5	5	4	5	5	5
211	5	5	5	5	4	5
212	4	5	5	5	5	4
213	4	4	4	4	4	4
214	5	4	5	5	4	5
215	4	3	4	5	4	5
216	5	5	5	5	5	5
217	5	5	4	5	5	4

218	5	5	4	5	4	5
219	4	4	5	4	4	4
220	4	4	4	4	5	5
221	4	4	5	4	4	4
222	4	4	4	4	4	4
223	5	4	4	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4
225	4	5	5	5	5	4
226	5	5	5	5	5	5
227	5	5	4	5	5	5
228	5	4	4	5	5	5
229	4	4	5	4	4	4
230	4	4	4	4	4	4
231	4	4	4	4	4	4
232	4	5	4	5	4	4
233	4	4	4	4	4	4
234	5	4	5	4	4	5
235	5	5	4	5	5	5
236	4	5	4	5	4	4
237	4	4	5	4	5	4
238	4	4	4	4	4	4
239	5	5	5	5	5	5
240	5	5	5	5	5	5
241	4	5	5	4	4	4
242	5	5	5	4	4	5
243	4	4	4	4	5	4
244	4	4	4	4	4	4
245	4	4	4	3	4	4
246	4	4	4	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4
248	4	4	4	4	4	4
249	4	4	4	4	4	4
250	4	5	4	5	4	4
251	4	5	5	4	5	5
252	5	5	4	4	5	4
253	5	4	5	5	5	5
254	4	5	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4
256	4	4	4	4	4	4
257	5	5	4	5	5	4
258	4	4	3	4	4	4
259	4	5	5	4	4	4
260	5	4	4	5	4	4

KINERJA PEGAWAI (KK)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	2	4	4	3	3	4	4
2	5	5	5	4	3	4	5	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	3	4	4	3
6	4	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	4	2	2	4	4
8	5	5	5	4	4	5	5	4
9	2	2	3	3	4	4	4	3
10	3	3	4	4	3	3	4	3
11	4	4	4	4	3	4	4	3
12	4	4	3	3	3	4	4	3
13	4	4	4	4	3	4	4	3
14	4	4	4	4	3	4	4	3
15	4	4	4	4	4	5	4	3
16	5	5	4	4	3	4	4	3
17	4	4	5	4	3	4	4	3
18	5	5	5	4	4	5	5	4
19	4	4	5	4	4	5	5	4
20	5	5	5	4	4	5	5	4
21	4	4	4	4	4	4	4	3
22	4	4	5	4	4	5	5	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	2	3	3	3	3	3	3
26	4	4	4	4	4	4	5	4
27	4	4	5	4	3	3	5	4
28	4	4	4	4	4	4	5	4
29	4	4	4	4	4	4	5	4
30	2	2	4	4	3	2	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	4	4	5	5	4
33	5	5	4	4	3	2	4	4
34	4	4	5	4	3	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	2	3	3	3	4	4
38	5	5	5	4	2	2	4	4
39	4	4	2	2	3	4	3	3
40	5	5	5	4	3	5	5	4
41	5	5	5	4	3	2	5	4

42	4	5	4	5	4	5	4	4
43	5	4	4	4	4	4	4	4
44	4	5	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	3	4	4	4	4	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	4	4	5	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	5	5	4	5	5	5	5
51	5	5	4	4	5	4	4	5
52	4	4	4	5	4	4	5	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	3	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	4	4	5	4	4	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	4	4	4	5	4	4	4
60	4	5	5	5	5	5	5	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	5	5	5	5	5	5
63	4	5	4	5	5	4	5	5
64	5	5	5	5	4	5	4	4
65	5	5	5	5	5	4	4	5
66	4	4	4	4	4	5	5	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4
68	3	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	4	4	5	4	4	4	4
73	5	5	5	4	4	5	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	4
75	4	5	4	4	4	5	4	5
76	5	4	5	5	5	5	5	5
77	5	5	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	4	4	3	4	4	4	4
80	4	5	4	5	4	5	4	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	5
84	5	5	5	4	4	5	5	4
85	3	5	4	4	4	4	4	4



86	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	4	5	5	5	5	5	4
88	4	5	4	5	4	4	4	5
89	5	4	5	5	5	5	5	5
90	5	4	5	5	4	5	4	5
91	4	5	4	5	4	4	5	4
92	5	4	5	4	5	5	4	4
93	4	5	4	5	4	4	5	4
94	5	4	4	4	3	4	4	5
95	5	4	5	5	4	5	4	5
96	4	5	4	5	4	4	5	4
97	5	4	5	4	5	5	4	4
98	4	5	4	5	4	4	5	4
99	5	4	4	4	3	4	4	5
100	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	5	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	3	4	5	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	3	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4
107	5	4	4	4	4	4	5	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4
109	5	5	4	4	4	4	4	4
110	5	5	5	4	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	4	5	5
112	5	5	5	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	4	5	5	5
114	4	5	4	4	5	4	5	5
115	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	5	4	4	4	5	4	5
117	4	4	4	4	4	4	4	4
118	5	4	4	5	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	5	5	4	5	5	5	5
121	5	4	4	4	4	4	4	5
122	5	4	5	5	4	5	4	4
123	4	5	5	4	5	5	5	5
124	5	5	5	5	5	4	4	5
125	4	5	5	5	5	5	5	5
126	5	4	5	5	4	5	4	5
127	5	5	5	5	4	4	5	5
128	4	5	5	4	5	5	5	5
129	5	5	5	5	5	5	5	5

130	5	4	5	5	4	5	4	5
131	4	5	5	5	5	5	5	4
132	5	5	4	5	5	4	5	4
133	5	4	5	5	5	4	5	5
134	4	5	4	3	4	4	4	4
135	5	5	5	4	5	5	5	5
136	4	5	4	5	5	5	5	5
137	5	5	5	4	5	4	5	5
138	4	5	4	5	4	5	4	4
139	5	4	4	4	4	4	4	4
140	4	5	4	4	4	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	3	4	4	4	4	5
143	4	4	4	4	4	4	4	4
144	5	4	4	5	4	4	4	4
145	5	5	5	5	5	5	5	5
146	4	5	5	4	5	5	5	5
147	5	5	4	4	5	4	4	5
148	4	4	4	5	4	4	5	4
149	4	4	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4	3	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4
152	4	4	4	4	4	4	4	4
153	5	5	4	4	5	4	4	5
154	5	5	5	5	5	5	5	5
155	5	4	4	4	5	4	4	4
156	4	5	5	5	5	5	5	4
157	4	4	4	4	4	4	4	4
158	5	4	5	5	5	5	5	5
159	4	5	4	5	5	4	5	5
160	5	5	5	5	4	5	4	4
161	5	5	5	5	5	4	4	5
162	4	4	4	4	4	5	5	4
163	4	4	4	4	4	4	4	4
164	3	4	4	4	4	4	4	4
165	4	4	4	4	4	4	4	4
166	4	4	4	4	4	4	4	4
167	4	4	4	4	4	4	4	4
168	5	4	4	5	4	4	4	4
169	5	5	5	4	4	5	4	4
170	5	5	5	5	5	5	5	4
171	4	5	4	4	4	5	4	5
172	5	4	5	5	5	5	5	5
173	5	5	4	4	4	4	4	4

174	4	4	4	4	4	4	4	4
175	5	4	4	3	4	4	4	4
176	4	5	4	5	4	5	4	5
177	4	4	4	4	4	4	4	4
178	5	5	5	5	5	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	5
180	5	5	5	4	4	5	5	4
181	3	5	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	5	4	4
183	4	4	4	4	4	4	4	4
184	4	4	3	4	5	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	4	3	4	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4
188	5	4	4	4	4	4	5	4
189	4	4	4	4	4	4	4	4
190	5	5	4	4	4	4	4	4
191	5	5	5	4	5	5	5	5
192	5	5	5	5	5	4	5	5
193	5	5	5	5	5	5	5	5
194	5	5	5	5	4	5	5	5
195	4	5	4	4	5	4	5	5
196	5	5	5	5	5	5	5	5
197	5	5	4	4	4	5	4	5
198	4	4	4	4	4	4	4	4
199	5	4	4	5	4	4	4	4
200	4	4	4	4	4	4	4	4
201	4	5	5	4	5	5	5	5
202	5	4	4	4	4	4	4	5
203	5	4	5	5	4	5	4	4
204	4	5	5	4	5	5	5	5
205	5	5	5	5	5	4	4	5
206	4	5	5	5	5	5	5	5
207	5	4	5	5	4	5	4	5
208	5	5	5	5	4	4	5	5
209	4	5	5	4	5	5	5	5
210	5	5	5	5	5	5	5	5
211	5	4	5	5	4	5	4	5
212	4	5	5	5	5	5	5	4
213	5	5	4	5	5	4	5	4
214	5	4	5	5	5	4	5	5
215	4	5	4	3	4	4	4	4
216	5	5	5	4	5	5	5	5
217	4	5	4	5	5	5	5	5

218	5	5	5	4	5	4	5	5
219	4	5	4	5	4	5	4	4
220	5	4	4	4	4	4	4	4
221	4	5	4	4	4	4	4	4
222	4	4	4	4	4	4	4	4
223	4	4	3	4	4	4	4	5
224	4	4	4	4	4	4	4	4
225	5	4	4	5	4	4	4	4
226	5	5	5	5	5	5	5	5
227	4	5	5	4	5	5	5	5
228	5	5	4	4	5	4	4	5
229	4	4	4	5	4	4	5	4
230	4	4	4	4	4	4	4	4
231	4	4	4	4	4	4	3	4
232	4	4	4	4	4	4	4	4
233	4	4	4	4	4	4	4	4
234	5	5	4	4	5	4	4	5
235	5	5	5	5	5	5	5	5
236	5	4	4	4	5	4	4	4
237	4	5	5	5	5	5	5	4
238	4	4	4	4	4	4	4	4
239	5	4	5	5	5	5	5	5
240	4	5	4	5	5	4	5	5
241	5	5	5	5	4	5	4	4
242	5	5	5	5	5	4	4	5
243	4	4	4	4	4	5	5	4
244	4	4	4	4	4	4	4	4
245	3	4	4	4	4	4	4	4
246	4	4	4	4	4	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4	4	4
248	4	4	4	4	4	4	4	4
249	5	4	4	5	4	4	4	4
250	5	5	5	4	4	5	4	4
251	5	5	5	5	5	5	5	4
252	4	5	4	4	4	5	4	5
253	5	4	5	5	5	5	5	5
254	5	5	4	4	4	4	4	4
255	4	4	4	4	4	4	4	4
256	5	4	4	3	4	4	4	4
257	4	5	4	5	4	5	4	5
258	4	4	4	4	4	4	4	4
259	5	5	5	5	5	4	4	4
260	4	4	4	4	4	4	4	5

LAMPIRAN DATA PENDUKUNG AMOS

N	PP1	PP2	PP3	PP4	JD1	JD2	JD3	KP1	KP2	KP3	PO1	PO2	PO3	KMP1	KMP2	KMP3	KK1	KK2	KK3	KK4
1	10	6	6	6	8	4	8	4	8	6	12	12	12	12	12	18	14	24	24	30
2	8	10	10	8	8	8	6	8	8	6	18	16	14	14	16	24	14	34	28	40
3	8	8	8	6	10	8	8	8	8	8	14	18	16	16	16	22	16	32	32	38
4	10	8	6	6	8	8	4	8	6	8	12	16	12	12	14	20	14	28	24	34
5	8	8	8	8	8	8	4	8	8	8	16	16	12	12	16	24	16	32	24	40
6	8	8	8	8	8	4	8	8	8	8	16	12	16	12	16	24	16	28	28	40
7	10	8	8	8	10	4	8	8	4	10	16	14	16	12	12	26	14	30	28	38
8	8	10	8	8	8	6	8	8	8	10	16	14	16	14	16	26	18	30	30	42
9	10	8	8	8	8	4	4	6	6	6	16	12	10	8	12	22	12	28	18	34
10	8	8	8	8	8	6	6	6	6	4	16	14	12	12	12	20	10	30	24	32
11	10	10	8	8	8	8	8	8	8	4	16	16	16	16	16	20	12	32	32	36
12	8	4	4	6	6	4	4	8	8	8	10	10	12	8	16	18	16	20	20	34
13	8	4	6	8	6	4	4	8	8	8	14	10	12	8	16	22	16	24	20	38
14	10	4	6	8	8	4	4	8	8	8	14	12	12	8	16	22	16	26	20	38
15	10	8	8	8	8	8	6	10	10	10	16	16	16	14	20	26	20	32	30	46
16	10	8	10	6	8	8	8	10	8	8	16	16	18	16	18	24	16	32	34	42
17	10	8	10	10	8	8	8	10	10	10	20	16	18	16	20	30	20	36	34	50
18	8	8	8	8	6	8	8	10	8	8	16	14	18	16	18	24	16	30	34	42
19	8	10	8	10	10	8	10	10	8	10	18	18	20	18	18	28	18	36	38	46
20	10	10	8	8	8	8	6	10	10	10	16	16	16	14	20	26	20	32	30	46
21	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	20	16	16	16	16	28	16	36	32	44
22	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	20	16	16	16	16	28	16	36	32	44

23	10	10	8	6	10	8	8	8	10	10	14	18	16	16	18	24	20	32	32	42
24	8	8	8	6	8	6	2	8	6	8	14	14	10	8	14	22	14	28	18	36
25	10	10	8	8	8	4	4	4	4	6	16	12	8	8	8	22	10	28	16	30
26	10	10	10	10	8	6	10	10	8	8	20	14	20	16	18	28	16	34	36	46
27	10	10	8	8	8	4	8	8	8	8	16	12	16	12	16	24	16	28	28	40
28	10	10	6	8	8	6	8	10	8	10	14	14	18	14	18	24	18	28	32	42
29	10	10	10	8	8	8	8	8	8	10	18	16	16	16	16	28	18	34	32	44
30	10	4	4	4	8	8	2	8	8	8	8	16	10	10	16	16	16	24	20	32
31	10	8	6	10	8	4	4	8	8	6	16	12	12	8	16	22	14	28	20	38
32	8	10	8	8	8	6	6	8	8	6	16	14	14	12	16	22	14	30	26	38
33	10	8	8	10	8	2	4	10	2	8	18	10	14	6	12	26	10	28	20	38
34	10	10	10	8	8	10	8	8	8	10	18	18	16	18	16	28	18	36	34	44
35	8	8	8	8	4	6	4	8	8	6	16	10	12	10	16	22	14	26	22	38
36	8	8	4	8	8	4	2	8	8	6	12	12	10	6	16	18	14	24	16	34
37	9	4	4	8	6	4	4	8	8	8	12	10	12	8	16	20	16	22	20	36
38	9	8	8	10	10	8	6	8	8	2	18	18	14	14	16	20	10	36	28	36
39	8	6	6	8	6	4	2	8	8	8	14	10	10	6	16	22	16	24	16	38
40	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	20	40	40	50
41	10	10	10	8	8	4	8	10	4	10	18	12	18	12	14	28	14	30	30	42
42	10	8	9	8	10	9	10	8	9	9	17	19	18	19	17	26	18	36	37	43
43	8	10	8	8	9	10	10	9	8	9	16	19	19	20	17	25	17	35	39	42
44	10	9	10	9	8	8	8	9	8	8	19	16	17	16	17	27	16	35	33	44
45	10	10	10	10	8	8	8	10	10	9	20	16	18	16	20	29	19	36	34	49
46	9	10	10	10	10	9	10	9	10	9	20	19	19	19	19	29	19	39	38	48

47	8	8	8	8	9	10	9	8	8	8	16	19	17	19	16	24	16	35	36	40
48	9	10	9	10	10	10	10	9	9	10	19	20	19	20	18	29	19	39	39	47
49	10	9	10	10	7	9	8	10	9	9	20	16	18	17	19	29	18	36	35	48
50	10	10	10	10	9	8	8	10	10	9	20	17	18	16	20	29	19	37	34	49
51	8	10	9	9	10	8	8	10	9	9	18	18	18	16	19	27	18	36	34	46
52	10	9	9	8	8	8	8	8	9	8	17	16	16	16	17	25	17	33	32	42
53	8	8	8	8	7	9	8	8	8	8	16	16	16	17	16	24	16	32	33	40
54	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	17	16	16	16	16	25	16	33	32	41
55	8	8	8	8	7	8	9	8	8	9	16	15	17	17	16	25	17	31	34	41
56	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
57	8	8	8	8	9	7	8	8	8	8	16	16	16	15	16	24	16	32	31	40
58	9	10	10	9	8	8	8	10	10	9	19	16	18	16	20	28	19	35	34	48
59	8	8	9	8	8	9	8	8	8	8	17	17	16	17	16	25	16	34	33	41
60	10	10	9	10	10	8	10	10	10	10	19	18	20	18	20	29	20	37	38	49
61	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	16	17	16	17	16	24	16	33	33	40
62	8	8	7	8	8	9	9	8	7	8	15	17	17	18	15	23	15	32	35	38
63	8	8	8	8	10	8	9	8	8	8	16	18	17	17	16	24	16	34	34	40
64	10	9	9	8	9	9	9	9	9	9	17	18	18	18	18	26	18	35	36	44
65	8	9	8	8	10	9	9	8	7	8	16	19	17	18	15	24	15	35	35	39
66	7	9	8	7	7	8	8	8	8	8	15	15	16	16	16	23	16	30	32	39
67	8	8	9	8	9	8	9	9	9	9	17	17	18	17	18	26	18	34	35	44
68	8	9	9	9	7	9	9	8	8	9	18	16	17	18	16	27	17	34	35	43
69	8	8	8	8	9	8	8	8	7	8	16	17	16	16	15	24	15	33	32	39
70	7	8	7	8	8	8	8	8	8	8	15	16	16	16	16	23	16	31	32	39

71	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8	16	18	16	17	16	24	16	34	33	40
72	9	9	8	9	8	8	8	9	10	9	17	16	17	16	19	26	19	33	33	45
73	9	9	9	9	8	8	10	8	8	9	18	16	18	18	16	27	17	34	36	43
74	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	19	20	20	20	20	29	20	39	40	49
75	9	8	9	9	9	8	9	9	8	9	18	17	18	17	17	27	17	35	35	44
76	9	10	10	10	9	10	10	9	10	10	20	19	19	20	19	30	20	39	39	49
77	10	8	8	8	10	8	8	10	8	8	16	18	18	16	18	24	16	34	34	42
78	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
79	9	7	8	8	9	7	8	9	7	8	16	16	17	15	16	24	15	32	32	40
80	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18	18	18	18	18	27	18	36	36	45
81	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
82	10	10	9	8	10	10	9	10	10	9	17	20	19	19	20	26	19	37	38	46
83	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	17	16	16	16	16	25	16	33	32	41
84	10	9	9	9	10	9	9	10	9	9	18	19	19	18	19	27	18	37	37	46
85	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
86	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
87	9	10	10	10	9	10	10	9	10	10	20	19	19	20	19	30	20	39	39	49
88	9	9	8	8	9	9	8	9	9	8	16	18	17	17	18	24	17	34	34	42
89	9	10	10	10	9	10	10	9	10	10	20	19	19	20	19	30	20	39	39	49
90	9	10	9	9	9	10	9	9	10	9	18	19	18	19	19	27	19	37	37	46
91	9	9	8	9	9	9	8	9	9	8	17	18	17	17	18	25	17	35	34	43
92	9	9	10	9	9	9	10	9	9	10	19	18	19	19	18	29	19	37	38	47
93	9	9	8	9	9	9	8	9	9	8	17	18	17	17	18	25	17	35	34	43
94	8	8	7	8	9	8	7	9	8	7	15	17	16	15	17	22	15	32	31	39



95	10	9	9	10	8	8	8	9	10	9	19	16	17	16	19	28	19	35	33	47
96	9	8	8	8	9	10	10	9	9	9	16	19	19	20	18	25	18	35	39	43
97	8	8	8	8	9	9	8	9	10	9	16	18	17	17	19	25	19	34	34	44
98	9	10	10	10	9	10	10	9	10	9	20	19	19	20	19	29	19	39	39	48
99	9	9	8	8	9	10	9	9	9	9	16	19	18	19	18	25	18	35	37	43
100	9	10	10	10	9	9	8	9	9	9	20	18	17	17	18	29	18	38	34	47
101	8	8	8	8	9	8	8	8	8	8	16	17	16	16	16	24	16	33	32	40
102	8	7	8	8	8	9	10	8	8	9	16	17	18	19	16	25	17	33	37	41
103	10	9	9	9	8	10	10	9	9	10	18	18	19	20	18	28	19	36	39	46
104	8	8	8	8	9	10	10	8	7	9	16	19	18	20	15	25	16	35	38	40
105	9	10	9	8	10	10	10	8	9	10	17	20	18	20	17	27	19	37	38	44
106	8	8	8	8	8	10	10	8	8	10	16	18	18	20	16	26	18	34	38	42
107	10	9	9	10	8	8	8	10	10	8	19	16	18	16	20	27	18	35	34	47
108	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
109	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	16	16	17	17	16	25	17	32	34	41
110	10	10	10	10	8	8	8	10	10	8	20	16	18	16	20	28	18	36	34	48
111	8	9	8	8	10	10	10	8	8	9	16	20	18	20	16	25	17	36	38	41
112	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	20	19	20	20	19	30	19	39	40	49
113	10	10	9	9	9	10	10	10	9	9	18	19	20	20	19	27	18	37	40	46
114	8	9	8	9	10	10	10	9	10	9	17	20	19	20	19	26	19	37	39	45
115	10	9	10	9	9	9	10	8	9	10	19	18	18	19	17	29	19	37	37	46
116	8	9	8	9	10	10	9	9	9	8	17	20	18	19	18	25	17	37	37	43
117	8	8	7	8	10	10	10	8	8	9	15	20	18	20	16	24	17	35	38	40
118	10	9	9	9	8	8	7	8	8	8	18	16	15	15	16	26	16	34	30	42

119	8	8	8	8	10	9	9	8	8	9	16	19	17	18	16	25	17	35	35	41
120	8	8	8	9	8	10	9	8	9	8	17	18	17	19	17	25	17	35	36	42
121	8	8	8	8	9	9	10	8	8	9	16	18	18	19	16	25	17	34	37	41
122	10	10	10	9	9	9	8	10	10	9	19	18	18	17	20	28	19	37	35	48
123	10	10	10	10	9	9	8	10	10	9	20	18	18	17	20	29	19	38	35	49
124	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	20	19	20	19	20	30	20	39	39	50
125	10	10	10	10	9	8	8	10	10	9	20	17	18	16	20	29	19	37	34	49
126	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	20	19	20	19	19	30	19	39	39	49
127	8	10	9	8	9	9	10	10	10	10	17	18	20	19	20	27	20	35	39	47
128	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	20	18	19	19	19	30	20	38	38	49
129	8	9	8	9	9	8	9	9	10	10	17	17	18	17	19	27	20	34	35	46
130	10	10	10	9	10	10	9	10	10	9	19	20	19	19	20	28	19	39	38	48
131	8	9	8	8	9	10	10	8	9	10	16	19	18	20	17	26	19	35	38	43
132	8	9	8	8	9	8	10	8	8	9	16	17	18	18	16	25	17	33	36	41
133	10	10	10	10	10	10	8	10	10	9	20	20	18	18	20	29	19	40	36	49
134	8	9	9	8	10	10	10	9	8	9	17	20	19	20	17	26	17	37	39	43
135	8	8	8	8	10	9	10	8	8	10	16	19	18	19	16	26	18	35	37	42
136	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	20	40	40	50
137	8	8	8	8	9	9	10	8	8	9	16	18	18	19	16	25	17	34	37	41
138	10	8	9	9	10	9	10	8	9	9	18	19	18	19	17	27	18	37	37	44
139	8	10	8	8	9	10	10	9	8	9	16	19	19	20	17	25	17	35	39	42
140	10	9	10	9	8	8	8	9	8	8	19	16	17	16	17	27	16	35	33	44
141	10	10	10	10	8	8	8	10	10	9	20	16	18	16	20	29	19	36	34	49
142	10	10	10	10	10	9	10	9	10	9	20	19	19	19	19	29	19	39	38	48

143	8	8	8	8	9	10	9	8	8	8	16	19	17	19	16	24	16	35	36	40
144	8	10	9	9	10	10	10	9	9	10	18	20	19	20	18	28	19	38	39	46
145	10	9	10	10	7	9	8	10	9	9	20	16	18	17	19	29	18	36	35	48
146	10	10	10	10	9	8	8	10	10	9	20	17	18	16	20	29	19	37	34	49
147	8	10	9	8	10	8	8	10	9	9	17	18	18	16	19	26	18	35	34	45
148	8	9	9	8	8	8	8	8	9	8	17	16	16	16	17	25	17	33	32	42
149	8	8	8	8	7	9	8	8	8	8	16	16	16	17	16	24	16	32	33	40
150	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	17	16	16	16	16	25	16	33	32	41
151	8	8	8	8	7	8	9	8	8	9	16	15	17	17	16	25	17	31	34	41
152	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
153	8	8	8	8	9	7	8	8	8	8	16	16	16	15	16	24	16	32	31	40
154	10	10	10	9	8	8	8	10	10	9	19	16	18	16	20	28	19	35	34	48
155	8	8	9	8	8	9	8	8	8	8	17	17	16	17	16	25	16	34	33	41
156	10	10	9	10	10	8	10	10	10	10	19	18	20	18	20	29	20	37	38	49
157	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	16	17	16	17	16	24	16	33	33	40
158	6	8	7	7	8	9	9	8	7	8	14	17	17	18	15	22	15	31	35	37
159	8	8	8	8	10	8	9	8	8	8	16	18	17	17	16	24	16	34	34	40
160	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18	18	18	18	18	27	18	36	36	45
161	8	9	8	8	10	9	9	8	7	8	16	19	17	18	15	24	15	35	35	39
162	8	9	8	8	7	8	8	8	8	8	16	15	16	16	16	24	16	31	32	40
163	10	8	9	9	9	8	9	9	9	9	18	17	18	17	18	27	18	35	35	45
164	8	9	9	9	7	9	9	8	8	9	18	16	17	18	16	27	17	34	35	43
165	8	8	8	8	9	8	8	8	7	8	16	17	16	16	15	24	15	33	32	39
166	6	8	7	7	8	8	8	8	8	8	14	16	16	16	16	22	16	30	32	38

167	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8	16	18	16	17	16	24	16	34	33	40
168	8	9	8	8	8	8	8	9	10	9	16	16	17	16	19	25	19	32	33	44
169	10	9	9	10	8	8	10	8	8	9	19	16	18	18	16	28	17	35	36	44
170	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	20	40	40	50
171	10	8	9	9	9	8	9	9	8	9	18	17	18	17	17	27	17	35	35	44
172	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	20	19	19	20	19	30	20	39	39	49
173	8	8	8	8	10	8	8	10	8	8	16	18	18	16	18	24	16	34	34	42
174	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
175	8	7	8	8	9	7	8	9	7	8	16	16	17	15	16	24	15	32	32	40
176	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18	18	18	18	18	27	18	36	36	45
177	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
178	8	10	9	8	10	10	9	10	10	9	17	20	19	19	20	26	19	37	38	46
179	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
180	10	9	9	10	10	9	9	10	9	9	19	19	19	18	19	28	18	38	37	47
181	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
182	8	8	8	8	9	8	8	8	8	8	16	17	16	16	16	24	16	33	32	40
183	8	7	8	8	8	9	10	8	8	9	16	17	18	19	16	25	17	33	37	41
184	10	9	9	9	8	10	10	9	9	10	18	18	19	20	18	28	19	36	39	46
185	8	8	8	8	9	10	10	8	7	9	16	19	18	20	15	25	16	35	38	40
186	8	10	9	8	10	10	10	8	9	10	17	20	18	20	17	27	19	37	38	44
187	8	8	8	8	8	10	10	8	8	10	16	18	18	20	16	26	18	34	38	42
188	10	9	9	10	8	8	8	10	10	8	19	16	18	16	20	27	18	35	34	47
189	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
190	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	16	16	17	17	16	25	17	32	34	41

191	10	10	10	10	8	8	8	10	10	8	20	16	18	16	20	28	18	36	34	48
192	8	9	8	8	10	10	10	8	8	9	16	20	18	20	16	25	17	36	38	41
193	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	20	19	20	20	19	30	19	39	40	49
194	10	10	9	9	9	10	10	10	8	8	18	19	20	20	18	26	16	37	40	44
195	8	9	8	9	10	10	10	9	9	8	17	20	19	20	18	25	17	37	39	43
196	10	9	10	9	9	9	10	8	10	10	19	18	18	19	18	29	20	37	37	47
197	8	9	8	9	10	10	9	9	8	8	17	20	18	19	17	25	16	37	37	42
198	8	8	7	8	10	10	10	8	8	8	15	20	18	20	16	23	16	35	38	39
199	10	9	9	9	8	8	7	8	8	8	18	16	15	15	16	26	16	34	30	42
200	8	8	8	8	10	9	9	8	8	8	16	19	17	18	16	24	16	35	35	40
201	8	8	8	9	8	10	9	8	9	8	17	18	17	19	17	25	17	35	36	42
202	8	8	8	8	9	9	10	8	8	8	16	18	18	19	16	24	16	34	37	40
203	10	10	10	9	9	9	8	10	10	10	19	18	18	17	20	29	20	37	35	49
204	10	10	10	10	9	9	8	10	10	10	20	18	18	17	20	30	20	38	35	50
205	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	20	19	20	19	20	30	20	39	39	50
206	10	10	10	10	9	8	8	10	10	10	20	17	18	16	20	30	20	37	34	50
207	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	20	19	20	19	20	30	20	39	39	50
208	8	10	9	8	9	9	10	10	10	10	17	18	20	19	20	27	20	35	39	47
209	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	20	18	19	19	19	30	20	38	38	49
210	8	9	8	9	9	8	9	9	10	10	17	17	18	17	19	27	20	34	35	46
211	10	10	10	9	10	10	9	10	9	8	19	20	19	19	19	27	17	39	38	46
212	8	9	8	8	9	10	10	8	10	10	16	19	18	20	18	26	20	35	38	44
213	8	9	8	8	9	8	10	8	8	8	16	17	18	18	16	24	16	33	36	40
214	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	20	20	18	18	20	30	20	40	36	50

215	8	9	9	8	10	10	10	9	8	8	17	20	19	20	17	25	16	37	39	42
216	8	8	8	8	10	9	10	8	9	10	16	19	18	19	17	26	19	35	37	43
217	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	20	40	40	50
218	8	8	8	8	9	9	10	8	8	8	16	18	18	19	16	24	16	34	37	40
219	10	8	9	9	10	9	10	8	8	8	18	19	18	19	16	26	16	37	37	42
220	8	10	8	8	9	10	10	9	8	8	16	19	19	20	17	24	16	35	39	41
221	10	9	10	9	8	8	8	9	8	8	19	16	17	16	17	27	16	35	33	44
222	10	10	10	10	8	8	8	10	10	10	20	16	18	16	20	30	20	36	34	50
223	10	10	10	10	10	9	10	9	9	8	20	19	19	19	18	28	17	39	38	46
224	8	8	8	8	9	10	9	8	8	8	16	19	17	19	16	24	16	35	36	40
225	8	10	9	9	10	10	10	9	10	10	18	20	19	20	19	28	20	38	39	47
226	10	9	10	10	7	9	8	10	9	10	20	16	18	17	19	30	19	36	35	49
227	10	10	10	10	9	8	8	10	10	10	20	17	18	16	20	30	20	37	34	50
228	8	10	9	8	10	8	8	10	9	10	17	18	18	16	19	27	19	35	34	46
229	8	9	9	8	8	8	8	8	9	8	17	16	16	16	17	25	17	33	32	42
230	8	8	8	8	7	9	8	8	8	8	16	16	16	17	16	24	16	32	33	40
231	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	17	16	16	16	16	25	16	33	32	41
232	8	8	8	8	7	8	9	8	8	8	16	15	17	17	16	24	16	31	34	40
233	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
234	8	8	8	8	9	7	8	8	8	8	16	16	16	15	16	24	16	32	31	40
235	10	10	10	9	8	8	8	10	10	10	19	16	18	16	20	29	20	35	34	49
236	8	8	9	8	8	9	8	8	8	8	17	17	16	17	16	25	16	34	33	41
237	10	10	9	10	10	8	10	10	10	10	19	18	20	18	20	29	20	37	38	49
238	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	16	17	16	17	16	24	16	33	33	40

239	6	8	7	7	8	9	9	8	8	8	14	17	17	18	16	22	16	31	35	38
240	8	8	8	8	10	8	9	8	8	8	16	18	17	17	16	24	16	34	34	40
241	10	9	9	9	9	9	9	9	9	8	18	18	18	18	18	26	17	36	36	44
242	8	9	8	8	10	9	9	8	7	8	16	19	17	18	15	24	15	35	35	39
243	8	9	8	8	7	8	8	8	8	8	16	15	16	16	16	24	16	31	32	40
244	10	8	9	9	9	8	9	9	8	8	18	17	18	17	17	26	16	35	35	43
245	8	9	9	9	7	9	9	8	9	10	18	16	17	18	17	28	19	34	35	45
246	8	8	8	8	9	8	8	8	7	8	16	17	16	16	15	24	15	33	32	39
247	6	8	7	7	8	8	8	8	8	8	14	16	16	16	16	22	16	30	32	38
248	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8	16	18	16	17	16	24	16	34	33	40
249	8	9	8	8	8	8	8	9	10	10	16	16	17	16	19	26	20	32	33	45
250	10	9	9	10	8	8	10	8	8	8	19	16	18	18	16	27	16	35	36	43
251	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	20	40	40	50
252	10	8	9	9	9	8	9	9	8	8	18	17	18	17	17	26	16	35	35	43
253	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	20	19	19	20	19	30	20	39	39	49
254	8	8	8	8	10	8	8	10	8	8	16	18	18	16	18	24	16	34	34	42
255	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
256	8	7	8	8	9	7	8	9	8	8	16	16	17	15	17	24	16	32	32	41
257	10	9	9	9	9	9	9	9	8	8	18	18	18	18	17	26	16	36	36	43
258	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40
259	8	10	9	8	10	10	9	10	10	10	17	20	19	19	20	27	20	37	38	47
260	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	16	16	24	16	32	32	40

## Analysis Summary

### Date and Time

Date: 16 June 2020

Time: 15:10:11

### Title

amos putri: 16 June 2020 15:10:11

Number of variables in your model: 47  
Number of observed variables: 20  
Number of unobserved variables: 27  
Number of exogenous variables: 25  
Number of endogenous variables: 22

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	22	3	25	0	0	50
Total	49	3	25	0	0	77

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK1	4,000	10,000	-1,382	-9,096	5,124	16,866
KK2	4,000	10,000	-,418	-2,751	1,388	4,568
KK3	4,000	10,000	-,867	-5,705	2,361	7,770
KK4	6,000	10,000	,099	,651	-,558	-1,835
KMP3	4,000	10,000	-,318	-2,095	,689	2,268
KMP2	4,000	10,000	-,567	-3,731	1,748	5,753
KMP1	4,000	10,000	-,417	-2,742	1,576	5,187
PO1	2,000	10,000	-1,488	-9,792	3,642	11,986
PO2	2,000	10,000	-1,342	-8,834	3,773	12,419
PO3	2,000	10,000	-1,344	-8,849	3,440	11,324
KP1	4,000	10,000	-,595	-3,918	2,862	9,420
KP2	2,000	10,000	-1,203	-7,921	4,957	16,314
KP3	2,000	10,000	-1,379	-9,081	5,692	18,736
JD1	4,000	10,000	-,578	-3,806	1,008	3,319
JD2	2,000	10,000	-1,620	-10,662	3,381	11,127
JD3	2,000	10,000	-1,831	-12,054	4,430	14,582
PP1	6,000	10,000	-,038	-,247	-1,047	-3,445
PP2	4,000	10,000	-1,293	-8,511	3,823	12,581
PP3	4,000	10,000	-,948	-6,241	2,625	8,640
PP4	4,000	10,000	-,350	-2,301	1,236	4,069
Multivariate					310,434	84,369



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
30	108,009	,000	,000
38	104,003	,000	,000
1	103,495	,000	,000
7	102,355	,000	,000
33	94,216	,000	,000
25	92,359	,000	,000
9	83,867	,000	,000
41	82,279	,000	,000
24	71,199	,000	,000
37	66,404	,000	,000
11	64,803	,000	,000
39	63,413	,000	,000
16	58,640	,000	,000
32	56,008	,000	,000
27	54,834	,000	,000
36	54,426	,000	,000
10	53,414	,000	,000
28	53,061	,000	,000
12	52,989	,000	,000
13	52,979	,000	,000
14	49,879	,000	,000
31	49,683	,000	,000
2	48,570	,000	,000
4	45,011	,001	,000
23	43,633	,002	,000
34	43,079	,002	,000
8	42,695	,002	,000
17	39,785	,005	,000
20	38,946	,007	,000
15	38,944	,007	,000
18	38,861	,007	,000
26	38,057	,009	,000
19	37,357	,011	,000
35	36,776	,012	,000
215	36,249	,014	,000
3	35,075	,020	,000
134	33,333	,031	,000
29	29,493	,078	,000
21	29,037	,087	,001
6	27,310	,127	,113
5	27,092	,133	,137
22	25,934	,168	,635

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
158	25,349	,188	,848
99	25,325	,189	,816
220	24,634	,216	,963
216	24,435	,224	,973
239	23,312	,274	1,000
48	23,184	,280	1,000
105	22,710	,303	1,000
186	22,630	,307	1,000
144	22,537	,312	1,000
43	22,438	,317	1,000
139	22,438	,317	1,000
214	22,242	,328	1,000
127	21,812	,351	1,000
208	21,812	,351	1,000
225	21,607	,362	1,000
194	21,541	,366	1,000
197	21,389	,375	1,000
169	21,023	,396	1,000
94	21,006	,397	1,000
195	20,998	,397	1,000
46	20,939	,401	1,000
250	20,883	,404	1,000
135	20,704	,415	1,000
114	20,578	,422	1,000
196	20,357	,436	1,000
62	20,112	,451	1,000
142	19,532	,488	1,000
133	19,298	,503	1,000
259	19,061	,518	1,000
42	19,017	,521	1,000
228	18,854	,531	1,000
132	18,808	,534	1,000
178	18,689	,542	1,000
82	18,632	,546	1,000
147	18,606	,548	1,000
77	18,577	,549	1,000
245	18,568	,550	1,000
57	18,534	,552	1,000
153	18,534	,552	1,000
234	18,534	,552	1,000
223	18,476	,556	1,000
115	18,340	,565	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
95	18,312	,567	1,000
60	18,252	,571	1,000
156	18,252	,571	1,000
237	18,252	,571	1,000
103	18,184	,575	1,000
184	18,184	,575	1,000
116	18,064	,583	1,000
212	17,528	,618	1,000
211	17,432	,625	1,000
213	17,327	,632	1,000
173	17,271	,635	1,000
254	17,271	,635	1,000
129	17,130	,645	1,000
210	17,130	,645	1,000
52	17,110	,646	1,000
138	16,928	,658	1,000

Number of distinct sample moments: 210  
Number of distinct parameters to be estimated: 50  
Degrees of freedom (210 - 50): 160

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KMP <--- PO	,997	,134	7,436	***	par_19
KMP <--- KP	-,760	,214	-3,551	***	par_20
KMP <--- JD	-,413	,073	-5,675	***	par_21
KMP <--- PP	,489	,114	4,285	***	par_25
KK <--- KMP	,947	,181	5,227	***	par_15
KK <--- JD	,096	,036	2,684	,007	par_16
KK <--- KP	,208	,108	1,924	,054	par_17
KK <--- PO	-,050	,124	-,405	,686	par_18
PP4 <--- PP	1,000				
PP3 <--- PP	1,418	,099	14,310	***	par_1
PP2 <--- PP	1,256	,097	12,930	***	par_2
PP1 <--- PP	,759	,088	8,606	***	par_3
JD3 <--- JD	1,000				
JD2 <--- JD	,778	,051	15,257	***	par_4
JD1 <--- JD	,389	,039	10,096	***	par_5
KP3 <--- KP	1,000				
KP2 <--- KP	1,249	,118	10,621	***	par_6
KP1 <--- KP	1,119	,101	11,090	***	par_7
PO3 <--- PO	1,000				
PO2 <--- PO	,907	,048	19,006	***	par_8

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PO1 <--- PO	,988	,050	19,633	***	par_9
KMP1 <--- KMP	1,000				
KMP2 <--- KMP	1,028	,087	11,755	***	par_10
KMP3 <--- KMP	1,320	,098	13,440	***	par_11
KK4 <--- KK	1,000				
KK3 <--- KK	1,218	,081	14,981	***	par_12
KK2 <--- KK	1,046	,077	13,655	***	par_13
KK1 <--- KK	1,046	,081	12,963	***	par_14

	Estimate
KMP <--- PO	1,575
KMP <--- KP	-,810
KMP <--- JD	-,868
KMP <--- PP	,483
KK <--- KMP	,937
KK <--- JD	,201
KK <--- KP	,219
KK <--- PO	-,079
PP4 <--- PP	,742
PP3 <--- PP	,919
PP2 <--- PP	,807
PP1 <--- PP	,549
JD3 <--- JD	,920
JD2 <--- JD	,788
JD1 <--- JD	,583
KP3 <--- KP	,661
KP2 <--- KP	,777
KP1 <--- KP	,823
PO3 <--- PO	,869
PO2 <--- PO	,864
PO1 <--- PO	,879
KMP1 <--- KMP	,730
KMP2 <--- KMP	,737
KMP3 <--- KMP	,837
KK4 <--- KK	,797
KK3 <--- KK	,816
KK2 <--- KK	,762
KK1 <--- KK	,732

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP <--> JD	,732	,096	7,591	***	par_22
JD <--> KP	-,379	,062	-6,139	***	par_23

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP <--> PO	,771	,098	7,856	***	par_24

	Estimate
PP <--> JD	,646
JD <--> KP	-,310
KP <--> PO	,841

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP	,533	,079	6,727	***	par_26
JD	2,407	,254	9,493	***	par_27
KP	,619	,106	5,819	***	par_28
PO	1,359	,156	8,735	***	par_29
e21	,004	,014	,310	,756	par_30
e4	,435	,044	9,812	***	par_31
e3	,198	,041	4,814	***	par_32
e2	,450	,051	8,837	***	par_33
e1	,710	,065	10,863	***	par_34
e7	,439	,100	4,380	***	par_35
e6	,890	,099	8,958	***	par_36
e5	,707	,066	10,717	***	par_37
e10	,799	,078	10,210	***	par_38
e9	,636	,071	9,009	***	par_39
e8	,369	,046	8,012	***	par_40
e13	,440	,047	9,392	***	par_41
e12	,378	,040	9,476	***	par_42
e11	,391	,043	9,190	***	par_43
e14	,478	,046	10,331	***	par_44
e15	,485	,047	10,282	***	par_45
e16	,406	,045	9,033	***	par_46
e20	,319	,032	10,018	***	par_47
e19	,414	,042	9,783	***	par_48
e18	,441	,043	10,338	***	par_49
e17	,529	,050	10,530	***	par_50

	Estimate
KK	,992
KK1	,535
KK2	,580
KK3	,666
KK4	,636
KMP3	,700
KMP2	,543

	Estimate
KMP1	,533
PO1	,772
PO2	,747
PO3	,755
KP1	,677
KP2	,603
KP3	,436
JD1	,340
JD2	,621
JD3	,846
PP1	,302
PP2	,651
PP3	,844
PP4	,551

	KK1	KK2	KK3	KK4	KMP3	KMP2	KMP1	PO1	PO2	PO3	KP1
KK1	-,084										
KK2	-,039	-,084									
KK3	-,171	-,106	-,114								
KK4	-,111	-,038	-,079	-,077							
KMP3	-,137	-,222	-,234	-,083	-,307						
KMP2	-,150	-,163	-,199	-,189	-,175	-,186					
KMP1	-,090	-,100	-,167	-,059	-,308	-,097	-,176				
PO1	,022	-,120	-,041	-,115	-,167	-,334	-,190	,000			
PO2	-,093	-,004	-,084	-,082	-,137	-,200	-,250	,048	,000		
PO3	-,165	-,198	,012	-,158	-,135	-,264	-,299	,074	,024	,000	
KP1	,015	-,164	-,267	-,198	-,217	-,227	-,196	-,252	-,270	-,284	-,222
KP2	-,264	-,117	-,031	-,182	-,357	-,278	-,191	-,313	-,249	-,017	-,245
KP3	-,147	-,095	-,029	-,126	-,081	-,183	-,226	-,147	-,072	-,122	-,147
JD1	,434	,392	,344	,331	,555	,319	,320	,567	,514	,488	,455
JD2	,608	,724	,939	,578	1,044	,542	,570	1,063	1,105	1,278	,729
JD3	,797	,810	,999	,761	1,185	,537	,649	1,310	1,277	1,312	,792
PP1	,076	,239	,097	,118	,098	,162	,175	,081	,076	,070	,421
PP2	,396	,533	,474	,417	,529	,226	,320	,638	,708	,652	,559
PP3	,378	,463	,474	,340	,541	,278	,322	,647	,661	,700	,580
PP4	,300	,327	,404	,299	,446	,431	,355	,467	,455	,543	,513

	KK1	KK2	KK3	KK4	KMP3	KMP2	KMP1	PO1	PO2	PO3
KK1	-,844									
KK2	-,500	-,914								
KK3	-1,991	-1,272	-1,050							
KK4	-1,542	-,550	-1,020	-1,002						

	KK1	KK2	KK3	KK4	KMP3	KMP2	KMP1	PO1	PO2	PO3
KMP3	-1,520	-2,544	-2,419	-1,028	-2,578					
KMP2	-1,948	-2,184	-2,403	-2,731	-2,003	-1,999				
KMP1	-1,187	-1,369	-2,066	-,871	-3,599	-1,317	-1,961			
PO1	,216	-1,212	-,372	-1,256	-1,470	-3,447	-1,999	,000		
PO2	-,980	-,044	-,825	-,965	-1,296	-2,218	-2,832	,381	,000	
PO3	-1,593	-1,969	,105	-1,698	-1,166	-2,667	-3,084	,535	,189	,000
KP1	,189	-2,140	-3,154	-2,792	-2,467	-2,995	-2,642	-2,477	-2,855	-2,729
KP2	-2,844	-1,300	-,314	-2,202	-3,479	-3,128	-2,196	-2,633	-2,254	-,140
KP3	-1,727	-1,153	-,318	-1,662	-,866	-2,239	-2,821	-1,365	-,713	-1,110
JD1	6,308	5,939	4,794	5,483	7,335	4,780	4,887	6,732	6,536	5,658
JD2	5,954	7,394	8,808	6,458	9,232	5,441	5,824	8,524	9,483	10,007
JD3	7,089	7,498	8,499	7,703	9,456	4,866	6,000	9,539	9,960	9,331
PP1	1,136	3,729	1,395	2,008	1,347	2,503	2,754	,985	,997	,835
PP2	5,248	7,359	6,020	6,305	6,424	3,100	4,473	6,897	8,193	6,882
PP3	5,055	6,446	6,073	5,189	6,628	3,844	4,537	7,053	7,718	7,455
PP4	4,595	5,212	5,926	5,229	6,263	6,838	5,735	5,834	6,088	6,620

	KK1	KK2	KK3	KK4	KMP3	KMP2	KMP1	PO1	PO2	PO3	KP1	KP2
PO	,058	,069	,086	,091	,081	,053	,052	,180	,171	,161	,102	,066
KP	,012	,015	,018	,019	-,012	-,008	-,008	,085	,081	,076	,214	,136
JD	-,016	-,019	-,024	-,026	-,077	-,050	-,050	,098	,093	,088	-,096	-,066
PP	,010	,012	,015	,016	,005	,003	,003	-,023	-,022	-,021	,021	,010
KMP	,060	,072	,089	,095	,124	,081	,080	,063	,059	,056	-,011	-,006
KK	,060	,073	,090	,096	,098	,064	,063	,074	,070	,066	,019	,010

	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
KMP	,997	-,760	-,413	,489	,000	,000
KK	,894	-,512	-,295	,463	,947	,000
KK1	,936	-,536	-,308	,484	,991	1,046
KK2	,935	-,535	-,308	,484	,990	1,046
KK3	1,090	-,624	-,359	,564	1,154	1,218
KK4	,894	-,512	-,295	,463	,947	1,000
KMP3	1,316	-1,003	-,545	,645	1,320	,000
KMP2	1,026	-,782	-,425	,502	1,028	,000
KMP1	,997	-,760	-,413	,489	1,000	,000
PO1	,988	,000	,000	,000	,000	,000
PO2	,907	,000	,000	,000	,000	,000
PO3	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP1	,000	1,119	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	1,249	,000	,000	,000	,000
KP3	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
JD1	,000	,000	,389	,000	,000	,000

	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
JD2	,000	,000	,778	,000	,000	,000
JD3	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
PP1	,000	,000	,000	,759	,000	,000
PP2	,000	,000	,000	1,256	,000	,000
PP3	,000	,000	,000	1,418	,000	,000
PP4	,000	,000	,000	1,000	,000	,000

	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
KMP	1,575	-,810	-,868	,483	,000	,000
KK	1,397	-,540	-,613	,453	,937	,000
KK1	1,022	-,395	-,448	,331	,686	,732
KK2	1,064	-,411	-,467	,345	,714	,762
KK3	1,140	-,441	-,500	,369	,765	,816
KK4	1,114	-,430	-,488	,361	,747	,797
KMP3	1,318	-,678	-,726	,404	,837	,000
KMP2	1,161	-,597	-,640	,356	,737	,000
KMP1	1,150	-,591	-,634	,353	,730	,000
PO1	,879	,000	,000	,000	,000	,000
PO2	,864	,000	,000	,000	,000	,000
PO3	,869	,000	,000	,000	,000	,000
KP1	,000	,823	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	,777	,000	,000	,000	,000
KP3	,000	,661	,000	,000	,000	,000
JD1	,000	,000	,583	,000	,000	,000
JD2	,000	,000	,788	,000	,000	,000
JD3	,000	,000	,920	,000	,000	,000
PP1	,000	,000	,000	,549	,000	,000
PP2	,000	,000	,000	,807	,000	,000
PP3	,000	,000	,000	,919	,000	,000
PP4	,000	,000	,000	,742	,000	,000

	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
KMP	,997	-,760	-,413	,489	,000	,000
KK	-,050	,208	,096	,000	,947	,000
KK1	,000	,000	,000	,000	,000	1,046
KK2	,000	,000	,000	,000	,000	1,046
KK3	,000	,000	,000	,000	,000	1,218
KK4	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
KMP3	,000	,000	,000	,000	1,320	,000
KMP2	,000	,000	,000	,000	1,028	,000
KMP1	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
PO1	,988	,000	,000	,000	,000	,000



	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
PO2	,907	,000	,000	,000	,000	,000
PO3	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP1	,000	1,119	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	1,249	,000	,000	,000	,000
KP3	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
JD1	,000	,000	,389	,000	,000	,000
JD2	,000	,000	,778	,000	,000	,000
JD3	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
PP1	,000	,000	,000	,759	,000	,000
PP2	,000	,000	,000	1,256	,000	,000
PP3	,000	,000	,000	1,418	,000	,000
PP4	,000	,000	,000	1,000	,000	,000

	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
KMP	1,575	-,810	-,868	,483	,000	,000
KK	-,079	,219	,201	,000	,937	,000
KK1	,000	,000	,000	,000	,000	,732
KK2	,000	,000	,000	,000	,000	,762
KK3	,000	,000	,000	,000	,000	,816
KK4	,000	,000	,000	,000	,000	,797
KMP3	,000	,000	,000	,000	,837	,000
KMP2	,000	,000	,000	,000	,737	,000
KMP1	,000	,000	,000	,000	,730	,000
PO1	,879	,000	,000	,000	,000	,000
PO2	,864	,000	,000	,000	,000	,000
PO3	,869	,000	,000	,000	,000	,000
KP1	,000	,823	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	,777	,000	,000	,000	,000
KP3	,000	,661	,000	,000	,000	,000
JD1	,000	,000	,583	,000	,000	,000
JD2	,000	,000	,788	,000	,000	,000
JD3	,000	,000	,920	,000	,000	,000
PP1	,000	,000	,000	,549	,000	,000
PP2	,000	,000	,000	,807	,000	,000
PP3	,000	,000	,000	,919	,000	,000
PP4	,000	,000	,000	,742	,000	,000

	PO	KP	JD	PP	KMP	KK
KMP	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KK	,945	-,720	-,391	,463	,000	,000
KK1	,936	-,536	-,308	,484	,991	,000
KK2	,935	-,535	-,308	,484	,990	,000



Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	13		-,719	9999,000	3920,725	0	9999,000
1	e	13		-,320	2,237	2649,661	19	,566
2	e*	5		-,177	1,430	1793,101	4	,807
3	e	1		-,022	1,026	1344,474	5	,838
4	e	2		-,134	,525	1237,732	5	,757
5	e	1		-,011	,560	1175,338	7	,910
6	e	0	1163,974		,793	1152,909	6	,908
7	e	0	2506,861		,498	1146,380	1	1,033
8	e	0	5465,660		,287	1145,480	1	,716
9	e	0	15901,333		,137	1144,962	1	1,023
10	e	0	19708,547		,125	1144,932	1	,923
11	e	0	25304,383		,013	1144,928	1	1,004
12	e	0	25634,860		,002	1144,928	1	1,001
13	e	0	25310,340		,000	1144,928	1	1,000

	pa r_1	pa r_2	pa r_3	pa r_4	pa r_5	pa r_6	pa r_7	pa r_8	pa r_9	par _0	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6
par _1	,0 10															
par _2	,0 06	,0 09														
par _3	,0 04	,0 03	,0 08													
par _4	,0 00	,0 00	,0 00	,0 03												
par _5	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 01											
par _6	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 14										
par _7	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 08	,0 10									
par _8	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 02								
par _9	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 01	,0 03							
par _10	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 8						
par _11	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 5	,01 0					
par	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,00	,00	,00				







	pa r 1	pa r 2	pa r 3	pa r 4	pa r 5	pa r 6	pa r 7	pa r 8	pa r 9	par 1 0	par 1 1	par 1 2	par 1 3	par 1 4	par 1 5	par 1 6	
par 4	,0 02	,0 00	,0 00	1, 00 0													
par 5	,0 01	,0 00	,0 00	,2 28	1, 00 0												
par 6	,0 00	,0 00	,0 00	,0 01	,0 00	1, 00 0											
par 7	,0 00	,0 00	,0 00	,0 02	,0 01	,6 81	1, 00 0										
par 8	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	1, 00 0									
par 9	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,5 06	1, 00 0								
par 1 0	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	1,0 00							
par 1 1	,0 00	,0 00	,0 00	,0 01	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,58 3	1,0 00						
par 1 2	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	1,0 00					
par 1 3	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,48 6	1,0 00				
par 1 4	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,46 1	,42 0	1,0 00			
par 1 5	- 02	,0 00	,0 00	- 19	- 12	,0 02	,0 06	,0 00	,0 00	,22 7	,24 7	- 18 6	- 16 9	- 16 1	1,0 00		
par 1 6	,0 00	,0 00	,0 00	,0 38	,0 24	,0 01	,0 01	,0 00	,0 00	,00 0	- 00 5	- 09 6	- 08 7	- 08 3	,69 0	1,0 00	
par 1 7	,0 01	,0 00	,0 00	- 19	- 12	,1 16	,1 17	,0 00	,0 00	,00 0	,00 8	- 06 8	- 06 2	- 05 9	,15 8	,54 4	
par	,0	,0	,0	,0	,0	-	-	-	-	,00	,00	,01	,01	,01	-	-	

	pa r 1	pa r 2	pa r 3	pa r 4	pa r 5	pa r 6	pa r 7	pa r 8	pa r 9	par 1 0	par 1 1	par 1 2	par 1 3	par 1 4	par 1 5	par 1 6
1 8	01	00	00	27	17	,0 01	,0 01	,0 10	,0 11	0	7	4	3	2	,79 8	,81 7
par 1 9	,0 00	,0 00	,0 00	- 01	,0 00	- 10	- 24	,1 91	,1 98	- ,32 3	- ,36 1	,00 0	,00 0	,00 0	- ,40 0	- ,08 4
par 2 0	,0 02	,0 00	,0 00	- 08	- 05	- ,2 08	- ,2 04	,0 00	- 01	,15 4	,16 6	,00 0	,00 0	,00 0	,38 2	,09 6
par 2 1	,0 13	,0 00	,0 00	- 62	- 02	,0 08	,0 19	,0 00	- 01	,24 6	,27 3	,00 0	,00 0	,00 0	,48 2	,12 3
par 2 2	- ,4 20	- ,3 50	- ,2 34	- ,1 21	- ,0 77	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	- ,03 1	- ,07 3
par 2 3	- ,0 02	,0 00	,0 00	,1 06	,0 67	,3 79	,3 99	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,04 3	,01 6
par 2 4	,0 01	,0 00	,0 00	- 05	- 03	- ,4 86	- ,5 12	- ,2 02	- ,2 09	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 1	,00 0
par 2 5	,2 09	,1 98	,1 32	,0 61	,0 38	- ,0 07	- ,0 16	,0 00	,0 01	- ,18 6	- ,20 5	,00 0	,00 0	,00 0	- ,52 7	- ,33 8
par 2 6	- ,7 18	- ,6 21	- ,4 14	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
par 2 7	- ,0 01	,0 00	,0 00	- ,3 74	- ,2 36	- ,0 01	- ,0 01	,0 00	,0 00	,00 0	- ,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 2	- ,07 4
par 2 8	,0 00	,0 00	,0 00	,0 01	,0 01	- ,7 16	- ,7 49	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 8	,00 2
par 2 9	- ,0 01	,0 00	,0 00	,0 04	,0 03	,0 00	,0 01	,4 50	,4 65	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 5	- ,00 1
par 3 0	,0 05	,0 00	,0 00	- 01	- 01	,0 00	,0 00	,0 00	,0 01	,00 0	,01 0	- ,01 9	- ,02 4	- ,02 5	- ,28 1	- ,11 8
par 3 1	,1 99	,1 31	,0 89	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
par 3 3	- ,3	,0 19	- ,0	- ,0	- ,0	,0 00	,0 01	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 5	,00 2



	pa r 1	pa r 2	pa r 3	pa r 4	pa r 5	pa r 6	pa r 7	pa r 8	pa r 9	par 1 0	par 1 1	par 1 2	par 1 3	par 1 4	par 1 5	par 1 6
2	27		11	05	03											
par 3 3	,0 88	- ,1 46	,0 01	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	- ,00 1	,00 0
par 3 4	,0 17	,0 00	- ,0 80	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
par 3 5	,0 04	,0 00	,0 00	,4 26	,2 54	,0 02	,0 04	,0 00	,0 01	,00 0	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	- ,04 7	,01 2
par 3 6	- ,0 01	,0 00	,0 00	- ,2 92	- ,0 75	,0 00	- ,0 01	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 7	- ,01 1
par 3 7	,0 00	,0 00	,0 00	- ,0 33	- ,1 21	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 2	- ,00 3
par 3 8	,0 01	,0 00	,0 00	- ,0 03	- ,0 02	,1 36	,1 44	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	- ,01 2	- ,00 3
par 3 9	,0 01	,0 00	,0 00	- ,0 07	- ,0 05	- ,1 54	,0 07	,0 00	,0 00	,00 0	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	- ,02 6	- ,00 6
par 4 0	,0 02	,0 00	,0 00	- ,0 12	- ,0 07	,0 05	- ,1 81	,0 00	,0 00	,00 0	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	- ,04 3	- ,01 0
par 4 1	,0 03	,0 00	,0 00	- ,0 15	- ,0 09	,0 01	,0 03	,1 15	,1 20	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,01 5	,00 5
par 4 2	,0 03	,0 00	,0 00	- ,0 14	- ,0 09	,0 01	,0 02	- ,1 14	,0 01	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,01 4	,00 5
par 4 3	,0 03	,0 00	,0 00	- ,0 17	- ,0 10	,0 01	,0 03	,0 00	- ,1 22	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,01 7	,00 5
par 4 4	,0 00	,0 00	,0 00	- ,0 04	- ,0 03	,0 00	,0 01	,0 00	,0 00	,08 5	,09 6	,00 0	,00 0	,00 0	,11 6	,03 0
par 4 5	,0 00	,0 00	,0 00	- ,0 04	- ,0 03	,0 00	,0 01	,0 00	,0 00	- ,08 5	- ,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,08 2	,03 2
par 4 6	- ,0 01	,0 00	,0 00	- ,0 09	- ,0 06	,0 01	,0 02	,0 00	,0 00	,00 0	- ,11 0	,00 0	,00 0	,00 0	,17 8	,07 0

	pa r _1	pa r _2	pa r _3	pa r _4	pa r _5	pa r _6	pa r _7	pa r _8	pa r _9	par _0	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6
par _4 _7	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,08 4	,07 8	,07 4	- 02 1	- 01 1
par _4 _8	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	- 08 6	,00 1	,00 1	,00 9	,00 5
par _4 _9	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	- 07 5	,00 1	,00 6	,00 3
par _5 _0	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	- 07 0	,00 5	,00 3

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13	par _14	par _15
par _1	,00 0														
par _2	- 1,9 87	,00 0													
par _3	- 6,6 43	- 4,8 76	,00 0												
par _4	- 5,7 43	- 4,3 55	,19 0	,00 0											
par _5	- 9,6 85	- 8,3 01	- 3,8 48	- 6,9 00	,00 0										
par _6	- 1,1 00	- ,04 7	3,3 33	3,6 72	6,9 53	,00 0									
par _7	- 2,1 19	- ,98 4	2,6 83	3,0 11	6,7 62	1,4 74	,00 0								
par _8	- 4,6 47	- 3,2 26	1,4 76	1,8 42	8,4 53	- 2,6 95	- 1,8 95	,00 0							
par _9	- 3,8 73	- 2,4 55	2,2 51	2,9 21	9,4 55	- 2,0 44	- 1,1 61	1,6 52	,00 0						
par	-	-	2,1	2,4	6,6	-	-	1,2	,40	,00					

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13	par _14	par _15	
_1 0	2,9 49	1,7 44	67	68	92	1,5 06	,67 6	16	3	0						
par _1 1	- ,70 7	,45 7	4,2 46	4,8 92	8,8 27	,46 0	1,4 28	3,7 78	3,0 08	3,4 16	,00 0					
par _1 2	- 1,5 58	- ,29 9	3,8 29	4,5 83	9,2 21	- ,21 4	,77 2	3,3 02	2,4 13	1,5 92	- ,79 3	,00 0				
par _1 3	- 2,9 76	- 1,7 04	2,4 53	2,9 03	7,6 63	- 1,4 50	- ,57 6	1,5 34	,63 2	,14 8	- 2,2 00	- 2,1 57	,00 0			
par _1 4	- 2,9 10	- 1,6 63	2,4 02	2,8 05	7,3 53	- 1,4 22	- ,55 9	1,4 84	,61 6	,15 1	- 2,1 50	- 2,0 47	,00 9	,00 0		
par _1 5	- 2,2 79	- 1,5 04	,93 3	,89 2	3,0 07	- 1,3 99	- ,82 8	,21 4	- ,21 5	- ,44 5	- 2,0 29	- 1,2 80	- ,47 2	- ,47 2	,00 0	
par _1 6	- 12, 535	- 11, 195	- 6,9 57	- 11, 129	- 5,6 17	- 9,3 74	- 9,5 49	- 13, 568	- 14, 413	- 9,8 52	- 11, 680	- 12, 194	- 10, 863	- 10, 435	- 10, 435	5,3 65
par _1 7	- 8,2 53	- 7,2 10	- 3,9 49	- 4,7 36	- 1,5 68	- 6,9 27	- 6,5 52	- 5,9 14	- 6,5 37	- 5,8 98	- 7,6 39	- 7,2 33	- 6,1 42	- 6,0 43	- 3,7 75	
par _1 8	- 9,2 38	- 8,2 79	- 5,3 08	- 6,2 23	- 3,3 88	- 7,5 89	- 7,2 95	- 7,1 62	- 7,7 08	- 7,0 94	- 8,6 74	- 8,5 95	- 7,5 47	- 7,4 38	- 3,4 36	
par _1 9	- 2,5 22	- 1,5 63	- 1,4 85	- 1,5 26	- 4,3 61	- 1,4 04	- ,71 3	- ,67 7	- ,07 3	- ,16 9	- 1,6 71	- 1,4 09	- ,31 1	- ,31 2	- ,19 0	
par _2 0	- 9,2 41	- 8,5 78	- 6,5 62	- 6,9 79	- 5,2 78	- 7,5 86	- 7,3 81	- 7,6 03	- 7,9 48	- 8,1 88	- 9,4 46	- 8,6 41	- 7,9 43	- 7,8 96	- 7,7 09	
par _2 1	- 14, 984	- 13, 750	- 10, 251	- 12, 491	- 9,3 53	- 12, 060	- 12, 427	- 15, 173	- 15, 826	- 14, 549	- 16, 494	- 14, 950	- 13, 808	- 13, 429	- 8,5 28	
par _2 2	- 4,1 65	- 3,2 97	- ,18 8	- ,40 7	- 3,2 21	- 3,4 01	- 2,7 71	- 1,6 29	- 2,3 52	- 2,2 77	- 4,2 70	- 3,8 58	- 2,5 48	- 2,5 01	- 1,0 36	
par _2 3	- 15, 380	- 14, 206	- 10, 571	- 15, 270	- 10, 886	- 14, 780	- 15, 772	- 16, 482	- 17, 158	- 13, 144	- 14, 642	- 15, 645	- 14, 483	- 14, 026	- 7,0 19	
par _2 2	- 4,6	- 3,5	- ,09 1	- ,06	- 3,6 22	- 2,5	- 2,0	- 1,1	- 1,8	- 1,9	- 3,9	- 3,5	- 2,2	- 2,1	- ,85	

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13	par _14	par _15
4	41	13		6		66	08	57	15	56	51	09	04	65	4
par _2	-	-	-	-	,83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	6,9	5,7	2,0	2,3	,9	4,6	4,1	3,3	4,0	3,4	5,0	5,2	4,0	3,9	1,7
	12	16	09	75		28	05	86	07	58	36	12	55	93	64
par _2	-	-	-	-	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	5,3	4,5	1,6	2,6	,36	5,0	4,5	4,0	4,8	4,1	6,2	6,0	4,6	4,5	2,0
	51	50	05	06		51	66	46	46	98	35	38	53	40	95
par _2	3,6	4,2	6,1	5,8	7,6	4,1	4,7	5,8	5,4	5,1	4,0	4,4	5,1	5,1	4,6
7	32	39	39	87	08	43	21	14	91	41	00	65	41	15	89
par _2	-	-	-	-	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	5,4	4,4	1,0	1,3	,37	3,0	2,5	2,4	3,1	2,9	4,8	4,4	3,2	3,1	1,5
	94	21	12	50		34	76	68	30	70	36	74	52	97	66
par _2	-	,55	3,3	3,5	6,0	,56	1,2	2,4	2,0	1,8	,21	,79	1,8	1,7	1,7
9	,32	,9	54	50	57	2	96	81	12	52	4	9	07	83	20
par _3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	14,	12,	8,4	14,	9,3	10,	10,	18,	18,	11,	13,	14,	13,	12,	5,0
	129	747	46	606	57	506	936	119	805	552	275	655	310	658	76
par _3	-	-	-	-	,78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	9,8	8,1	3,4	5,0	,5	6,4	6,2	7,2	8,2	6,0	8,2	8,4	6,9	6,6	2,7
	17	05	08	85		79	06	51	46	52	13	61	03	41	46
par _3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	10,	10,	5,7	8,8	3,3	8,4	8,4	11,	12,	8,5	10,	11,	9,7	9,3	4,0
	240	095	36	25	72	33	49	241	140	84	530	189	44	58	34
par _3	-	-	-	-	,96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	9,0	6,9	3,0	4,5	,2	6,2	5,9	6,5	7,5	5,7	7,8	8,0	6,4	6,2	2,6
	15	43	34	54		33	15	46	08	11	60	06	74	46	40
par _3	-	-	-	-	4,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	6,0	4,6	,42	,82	,37	4,0	3,3	2,4	3,3	2,9	5,1	4,8	3,3	3,2	1,2
	10	62	8	2		04	96	32	63	12	65	70	30	35	30
par _3	-	-	-	-	,51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	6,9	5,8	2,3	3,7	,8	5,2	4,7	4,2	4,8	4,4	6,2	6,0	4,8	4,7	2,4
	53	48	92	18		41	83	08	85	24	74	31	02	12	04
par _3	-	-	,98	,90	4,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	3,7	2,6	,8	,1	,92	2,3	1,6	,15	,87	1,0	3,0	2,5	1,2	1,2	,27
	59	33				29	10	1	3	42	71	55	37	18	5
par _3	-	-	-	-	3,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	5,9	4,6	,47	,84	,60	4,0	3,4	2,4	3,3	2,9	5,1	4,8	3,3	3,2	1,2
	78	82	7	9		24	18	64	90	37	83	89	55	60	48
par _3	-	-	,34	,22	4,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	4,9	3,6	,3	,5	,03	3,4	2,6	1,1	2,0	1,9	4,1	3,7	2,2	2,1	,74
	00	61				03	93	73	22	49	42	11	47	95	5

	par _1	par _2	par _3	par _4	par _5	par _6	par _7	par _8	par _9	par _10	par _11	par _12	par _13	par _14	par _15
par _3	-	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	6,4	5,1	1,0	1,6	68	4,1	3,9	3,1	4,0	3,4	5,6	5,4	3,9	3,8	1,5
	33	66	90	30		94	33	82	58	91	55	09	33	27	86
par _4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	9,6	8,2	3,9	5,9	,32	6,9	6,3	8,1	9,0	6,6	8,7	9,0	7,5	7,2	3,0
	07	51	19	20	6	78	38	11	70	68	68	87	70	87	60
par _4	-	-	-	-	,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	8,9	7,5	3,1	4,8	6	6,3	6,1	7,4	8,4	5,9	8,0	8,2	6,7	6,4	2,7
	29	64	92	45		90	04	18	83	25	81	90	42	93	18
par _4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	9,7	8,3	3,9	6,1	,19	7,0	6,8	8,0	9,4	6,7	8,8	9,2	7,7	7,4	3,0
	45	62	36	41	3	16	33	64	98	64	84	78	31	22	76
par _4	-	-	-	-	,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	9,5	8,1	3,7	5,7	5	6,8	6,6	8,0	8,5	6,5	8,6	9,0	7,4	7,1	3,0
	38	60	61	90		66	55	76	60	54	80	18	76	85	00
par _4	-	-	-	-	1,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	8,5	7,2	2,8	4,3	81	6,1	5,7	6,4	7,4	5,7	8,0	7,9	6,3	6,1	2,5
	95	32	22	53		02	74	55	57	67	58	14	44	09	81
par _4	-	-	-	-	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	8,5	7,1	2,7	4,2	73	6,0	5,6	6,2	7,2	5,2	7,6	7,8	6,2	6,0	2,5
	06	46	44	21		34	96	98	97	86	63	07	38	09	21
par _4	-	-	-	-	,28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	9,3	7,9	3,5	5,4	8	6,7	6,4	7,6	8,6	6,3	8,1	8,7	7,2	6,9	3,0
	02	45	69	56		00	60	48	26	30	29	46	06	33	28
par _4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	10,	9,1	4,6	7,6	1,3	7,6	7,5	10,	11,	7,6	9,6	10,	9,0	8,5	3,4
	556	64	90	33	90	31	56	243	224	16	90	601	08	98	00
par _4	-	-	-	-	,44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	9,3	7,9	3,5	5,4	6	6,6	6,4	7,7	8,7	6,3	8,4	8,4	7,2	6,9	2,8
	15	45	24	92		78	38	24	20	18	66	76	17	37	69
par _4	-	-	-	-	,90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	9,0	7,6	3,2	5,0	4	6,4	6,1	7,2	8,2	6,0	8,2	8,4	6,6	6,6	2,7
	60	87	50	79		62	90	88	95	38	10	69	91	36	24
par _5	-	-	-	-	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	8,0	6,6	2,2	3,4	18	5,6	5,2	5,4	6,4	4,9	7,1	7,2	5,6	5,2	2,2
	01	48	65	81		29	30	53	48	48	66	09	39	75	26

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	1144,928	160	,000	7,156
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	3930,565	190	,000	20,687

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,439	,735	,652	,560
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,567	,206	,122	,186

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,709	,654	,739	,687	,737
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,842	,597	,620
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	984,928	881,268	1096,051
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3740,565	3540,398	3948,025

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,421	3,803	3,403	4,232
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	15,176	14,442	13,669	15,243

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,154	,146	,163	,000
Independence model	,276	,268	,283	,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1244,928	1253,751	1422,962	1472,962
Saturated model	420,000	457,059	1167,743	1377,743
Independence model	3970,565	3974,094	4041,778	4061,778

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,807	4,406	5,236	4,841
Saturated model	1,622	1,622	1,622	1,765
Independence model	15,330	14,558	16,131	15,344

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	44	47

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Independence model	15	16

Minimization: ,038  
Miscellaneous: 1,341  
Bootstrap: ,000  
Total: 1,379

## Frequencies x1

### Frequency Table

**butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	2.7	2.7	2.7
	4	142	54.6	54.6	57.3
	5	111	42.7	42.7	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	1.9	1.9	1.9
	4	141	54.2	54.2	56.2
	5	114	43.8	43.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.9	1.9	1.9
	3	5	1.9	1.9	3.8
	4	140	53.8	53.8	57.7
	5	110	42.3	42.3	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.9	1.9	1.9
	3	7	2.7	2.7	4.6
	4	129	49.6	49.6	54.2
	5	119	45.8	45.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	



**butir 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1.5	1.5	1.5
	3	10	3.8	3.8	5.4
	4	159	61.2	61.2	66.5
	5	87	33.5	33.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1.5	1.5	1.5
	3	13	5.0	5.0	6.5
	4	147	56.5	56.5	63.1
	5	96	36.9	36.9	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	7	2.7	2.7	3.1
	4	173	66.5	66.5	69.6
	5	79	30.4	30.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	12	4.6	4.6	5.0
	4	154	59.2	59.2	64.2
	5	93	35.8	35.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

## Reliability DATA X1

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	260	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	260	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir 1	30.3038	9.996	.621	.881
butir 2	30.2846	10.243	.558	.887
butir 3	30.3385	9.491	.664	.877
butir 4	30.3115	9.497	.639	.880
butir 5	30.4385	9.544	.673	.876
butir 6	30.4154	8.885	.834	.859
butir 7	30.4346	10.239	.570	.886
butir 8	30.4000	9.399	.768	.867

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.7038	12.425	3.52498	8

## Frequency Table

**butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	25	9.6	9.6	10.0
	4	135	51.9	51.9	61.9
	5	99	38.1	38.1	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	5	1.9	1.9	2.3
	4	141	54.2	54.2	56.5
	5	113	43.5	43.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	14	5.4	5.4	5.8
	3	10	3.8	3.8	9.6
	4	146	56.2	56.2	65.8
	5	89	34.2	34.2	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	14	5.4	5.4	5.8
	3	10	3.8	3.8	9.6
	4	140	53.8	53.8	63.5
	5	95	36.5	36.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1.5	1.5	1.5
2	11	4.2	4.2	5.8
3	9	3.5	3.5	9.2
4	138	53.1	53.1	62.3
5	98	37.7	37.7	100.0
Total	260	100.0	100.0	

**butir 6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1.5	1.5	1.5
2	11	4.2	4.2	5.8
3	6	2.3	2.3	8.1
4	136	52.3	52.3	60.4
5	103	39.6	39.6	100.0
Total	260	100.0	100.0	

**Reliability : x2**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	260	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	260	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir 1	21.2538	9.611	.470	.877
butir 2	21.1231	9.900	.492	.874
butir 3	21.3462	8.011	.753	.831
butir 4	21.3231	8.150	.704	.841
butir 5	21.3192	7.562	.811	.820
butir 6	21.2885	7.689	.782	.826

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.5308	11.910	3.45112	6

## Frequency Table

**butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.8	.8	.8
	3	4	1.5	1.5	2.3
	4	158	60.8	60.8	63.1
	5	96	36.9	36.9	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.8	.8	.8
	3	2	.8	.8	1.5
	4	159	61.2	61.2	62.7
	5	97	37.3	37.3	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	3	1.2	1.2	1.5
	3	10	3.8	3.8	5.4
	4	159	61.2	61.2	66.5
	5	87	33.5	33.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	3	1.2	1.2	1.5
	3	10	3.8	3.8	5.4
	4	156	60.0	60.0	65.4
	5	90	34.6	34.6	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	2	.8	.8	1.2
	3	9	3.5	3.5	4.6
	4	160	61.5	61.5	66.2
	5	88	33.8	33.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	2	.8	.8	1.2
	3	8	3.1	3.1	4.2
	4	143	55.0	55.0	59.2
	5	106	40.8	40.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**Reliability Data X3****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	260	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	260	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir 1	21.5115	5.247	.623	.818
butir 2	21.5000	5.386	.576	.826
butir 3	21.5885	4.954	.641	.813
butir 4	21.5769	4.878	.667	.808
butir 5	21.5731	4.887	.701	.801
butir 6	21.5000	5.232	.531	.836

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.8500	7.116	2.66766	6



## Frequency Table

**butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	5	1.9	1.9	2.3
	3	14	5.4	5.4	7.7
	4	135	51.9	51.9	59.6
	5	105	40.4	40.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	11	4.2	4.2	4.6
	3	12	4.6	4.6	9.2
	4	133	51.2	51.2	60.4
	5	103	39.6	39.6	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	8	3.1	3.1	3.5
	3	6	2.3	2.3	5.8
	4	158	60.8	60.8	66.5
	5	87	33.5	33.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	4	1.5	1.5	1.9
	3	17	6.5	6.5	8.5
	4	140	53.8	53.8	62.3
	5	98	37.7	37.7	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	7	2.7	2.7	3.1
3	15	5.8	5.8	8.8
4	150	57.7	57.7	66.5
5	87	33.5	33.5	100.0
Total	260	100.0	100.0	

**butir 6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.8	.8	.8
2	8	3.1	3.1	3.8
3	21	8.1	8.1	11.9
4	140	53.8	53.8	65.8
5	89	34.2	34.2	100.0
Total	260	100.0	100.0	

## Reliability Data X4

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	260	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	260	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir 1	21.1500	9.240	.762	.900
butir 2	21.1962	8.869	.765	.899
butir 3	21.2115	9.249	.782	.897
butir 4	21.1808	9.485	.708	.907
butir 5	21.2385	9.248	.749	.901
butir 6	21.2731	8.724	.801	.894

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.4500	12.936	3.59663	6

## Frequency Table

**butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	2	.8	.8	1.2
	4	152	58.5	58.5	59.6
	5	105	40.4	40.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	4	1.5	1.5	1.9
	4	150	57.7	57.7	59.6
	5	105	40.4	40.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	8	3.1	3.1	3.5
	4	157	60.4	60.4	63.8
	5	94	36.2	36.2	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	7	2.7	2.7	3.1
	4	147	56.5	56.5	59.6
	5	105	40.4	40.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	6	2.3	2.3	2.7
	4	160	61.5	61.5	64.2
	5	93	35.8	35.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	23	8.8	8.8	9.2
	4	154	59.2	59.2	68.5
	5	82	31.5	31.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

## Reliability Data Y1

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	260	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	260	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir 1	21.6192	4.129	.590	.775
butir 2	21.6269	4.320	.472	.800
butir 3	21.6846	4.209	.510	.792
butir 4	21.6385	3.923	.649	.761
butir 5	21.6808	4.017	.630	.766
butir 6	21.7885	3.920	.569	.780

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.0077	5.668	2.38073	6

## Frequency Table

**butir 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1.5	1.5	1.5
	3	6	2.3	2.3	3.8
	4	139	53.5	53.5	57.3
	5	111	42.7	42.7	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1.5	1.5	1.5
	3	1	.4	.4	1.9
	4	143	55.0	55.0	56.9
	5	112	43.1	43.1	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.8	.8	.8
	3	10	3.8	3.8	4.6
	4	156	60.0	60.0	64.6
	5	92	35.4	35.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.4	.4	.4
	3	9	3.5	3.5	3.8
	4	164	63.1	63.1	66.9
	5	86	33.1	33.1	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.8	.8	.8
	3	24	9.2	9.2	10.0
	4	155	59.6	59.6	69.6
	5	79	30.4	30.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**butir 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.9	1.9	1.9
	3	5	1.9	1.9	3.8
	4	160	61.5	61.5	65.4
	5	90	34.6	34.6	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**Butir 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	1.9	1.9	1.9
	4	165	63.5	63.5	65.4
	5	90	34.6	34.6	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

**Butir 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	5.4	5.4	5.4
	4	158	60.8	60.8	66.2
	5	88	33.8	33.8	100.0
	Total	260	100.0	100.0	