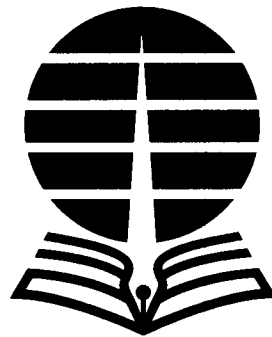


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KESESUAIAN
PENEMPATAN SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*
(Studi Empiris terhadap Karyawan Level Manajerial pada
Perusahaan-Perusahaan Manufacturing di Cikarang)**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ELVY FITASARI

NIM. 500580962

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

ABSTRAK

THE INFLUENCE OF COMPETENCY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB PLACEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE (Empirical Study on the Managerial Level Employees Enterprises Manufacturing in Cikarang)

Elvy Fitasari
elvyfitasari@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Companies expect the employee to show best performance by having the employees with best competence and placing the employee in accordance to their competence. So, the effect of competence on employee performance with suitability as an intervening variable placement is needed to be analyzed. The concept of competency, job placement and employee performance is used in the applied. Theory with the human capital theory as the grand theory and the human capital management process as the middle theory. As the managerial level employee are the driving force in a company. This study population is a managerial level in manufacturing companies belonging to the FK-HR EJIP in Cikarang. Purposive sampling technique was used to collect the data from 112 respondents. The hypothesis was tested in SmartPLS Software version 2.0, using Structural Equation Model (SEM) based on variant with the model of Partial Least Square (PLS). The results showed a positive significance effect on all of the hypotheses with t -table 1.98 (t -statistic $>$ t -table). Competency shows positive significance effect on performance (t -statistic 4.46). Competency show positive significance effect on job placement (t -statistik 11.20). Job placement show positive significance effect on performance (t -statistik 7.48). It is evident that the suitability of the placement (job placement) is an intervening variable in the effect of competence on performance. Based on the results of statistical analysis (goodness off it model), the structure of our model was able to explain the variables that affect the performance of the employees at managerial level in Cikarang manufacturing company is 82,21% on the suitability of the placement (job placement). The remaining 17.79% are other factors including the error factor. This means that the suitability of the placement and competence have a very big influence on employee performance.

Keywords: Competence, Job Placement, Performance

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KESESUAIAN PENEMPATAN SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* (Studi Empiris terhadap Karyawan Level Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufacturing di Cikarang)

Elvy Fitasari
elvyfitasari@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Perusahaan mengharapkan karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik. Hal tersebut akan timbul jika perusahaan memiliki karyawan dengan kompetensi terbaik dan menempatkannya sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu dibutuhkan analisis melihat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kesesuaian penempatan sebagai *intervening variable*-nya. Konsep mengenai kompetensi, job placement, dan kinerja karyawan digunakan sebagai *Applied Theory*, dengan *Human Capital Theory* sebagai *grand Theory* dan *Human Capital Management Process* sebagai *Middle Theory*. Populasi penelitian ini adalah level manajerial pada perusahaan-perusahaan manufacturing yang tergabung pada FK-HR EJIP di Cikarang. Teknik purposive sampling digunakan untuk mengumpulkan data yang terkumpul 112 responden. Pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian dengan model *Partial Least Square* (PLS), memakai *Software SmartPLS* versi 2,0. Hasil penelitian menunjukkan semua hipotesis berpengaruh signifikan positif pada t-tabel 1,98 (t-statistik > t-tabel). Kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (t-statistik 4,46). Kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap *job placement* (t-statistik 11,20). *Job placement* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (t-statistik 7,48). Terbukti bahwa kesesuaian penempatan (*job placement*) merupakan *intervening variable* pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Terbukti dari hasil analisis statistik (*goodness of fit model*), bahwa struktur model penelitian ini mampu menjelaskan bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan level manajerial pada perusahaan manufaktur di Cikarang adalah 82,21% kesesuaian penempatan (*job placement*). Sisanya 17,79% merupakan faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan, termasuk di dalamnya adalah faktor *error*. Artinya kesesuaian penempatan tersebut sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kompetensi, Kesesuaian Penempatan, Kinerja

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul: “PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KESESUAIAN PENEMPATAN SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* (Studi Empiris terhadap Karyawan Level Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufacturing di Cikarang)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 1 Juli 2016
Yang Menyatakan



(Elvy Fitasari)
NIM.500580962

PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

Judul TAPM : PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KESESUAIAN PENEMPATAN SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* (Studi Empiris terhadap Karyawan Level Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufacturing di Cikarang)

Penyusun TAPM : Dra. Elvy Fitasari, Psikolog
 NIM : 500580962
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari / Tanggal : Sabtu / 25 Juni 2016

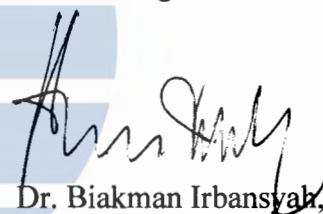
Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

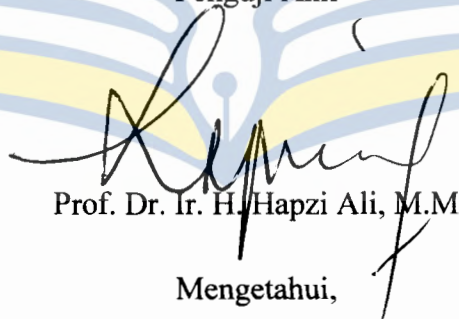


Dr. Wilfridus B. Elu, SE, M.Si



Dr. Biakman Irbansyah, MBA

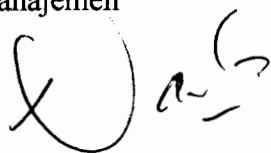
Penguji Ahli



Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M

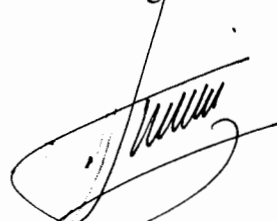
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan
 Manajemen



Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc.
 NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana



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

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

PENGESAHAN

Nama : Dra. Elvy Fitasari, Psikolog
 NIM : 500580962
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KESESUAIAN PENEMPATAN SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* (Studi Empiris terhadap Karyawan Level Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufacturing di Cikarang)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :


Hari / Tanggal : Sabtu / 25 Juni 2016

Waktu : 09.30 – 11.00

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

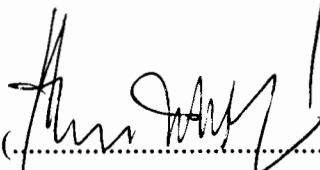
Ketua Komisi Penguji
Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed


 : (.....)

Penguji Ahli
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M


 : (.....)

Pembimbing I
Dr. Biakman Irbansyah, MBA


 : (.....)

Pembimbing II
Dr. Wilfridus B. Elu, SE, M.Si


 : (.....)

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmatnya penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diselesaikan. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelas Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dengan kerendahan hati dihaturkan terimakasih kepada Dr. Biakman Irbansyah, MBA (sebagai pembimbing I) dan Dr. Wilfridus B. Elu, SE, M.Si (sebagai pembimbing II) disela-sela kesibukannya telah membimbing dan mengarahkan untuk penyelesaian TAPM ini.

Penulisan TAPM ini juga dibantu oleh pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan semuanya, untuk itu disampaikan juga terimakasih kepada:

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka dan kepala UPBJJ UT Jakarta serta seluruh staf selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
- (2) Kepala Bidang Magister Manajemen selaku Penanggung Jawab Program Magister Manajemen.
- (3) Ibu Dr. Murnaria Manalu, MM yang telah membimbing secara informal dan selalu mengingatkan serta memberi semangat selama pembuatan TAPM ini.
- (4) Ketua Forum Komunikasi Human Resource East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) Cikarang, Bapak Yosminaldi SH, MM yang telah mengijinkan untuk melakukan penelitian di FK-HR EJIP Cikarang dan membantu dalam mem'forward' kuesioner penelitian.

- (5) Para responden yang disela-sela kesibukannya bersedia mengisi kuesioner penelitian ini.
- (6) Sahabat mahasiswa Program Magister Manajemen UPBJJ UT Jakarta angkatan 2014 yang saling menyemangati dalam proses kuliah di UT dan melakukan bimbingan TAPM.
- (7) Orang tua, mertua, dan seluruh keluarga yang memberi motivasi.
- (8) Spesial suamiku Dr. Fariz Pari, SS, M.Fils, yang selalu memberi dorongan, dukungan dan semangat, serta anakku Rizfi Fariz Pari, ST dan Razaf Pari yang selalu siap membantu disaat menghadapi kendala teknis.

Saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juli 2016

Elvy Fitasari

NIM. 500580962

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Bagan	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori	13
1. <i>Grand Theory</i>	13
2. <i>Middle Theory</i>	16
3. <i>Applied Theory</i>	19
a. Kompetensi	19
b. Kesesuaian Penempatan (<i>Job Placement</i>)	32
c. Kinerja	43
d. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja	52

e. Pengaruh Kompetensi terhadap Kesesuaian Penempatan (<i>Job Placement</i>).....	56
f. Pengaruh Kesesuaian Penempatan (<i>Job Placement</i>) terhadap Kinerja...	58
B. Hasil Penelitian Terdahulu.....	59
C. Kerangka Berpikir.....	68
D. Operasionalisasi Variabel	71
E. Hipotesis.....	75
BAB III METODE PENELITIAN.....	77
A. Desain Penelitian	77
B. Populasi dan Sampel	79
C. Instrumen Penelitian	81
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	87
E. Metode Analisis Data.....	91
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	107
A. Deskripsi Profil Responden	107
B. Hasil	113
C. Pembahasan.....	134
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	146
A. Kesimpulan	146
B. Saran	147
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Human Capital Management Framework</i>	15
Gambar 2.2 <i>Human Capital Management Process</i>	17
Gambar 2.3 <i>Central and Surface Competencies</i>	22
Gambar 2.4 Analisis Jabatan SDM	39
Gambar 2.5 <i>Competency Causal Flow Model</i>	54
Gambar 2.6 Pendekatan Perilaku (<i>Behavioral Approach</i>).....	56
Gambar 2.7 Kerangka Penelitian	70
Gambar 4.1 Model Struktural.....	116
Gambar 4.2 Full Model Structural <i>Partial Least Square</i> (Pra eliminasi)	117
Gambar 4.3 <i>Full Model Structural Partial Least Square</i> (Pasca Eliminasi 1) ...	118
Gambar 4.4 <i>Full Model Structural Partial Least Square</i> (Pasca Eliminasi 2) ...	119
Gambar 4.5 Full Model Structural Partial Least Square (Pasca Eliminasi 3).....	120
Gambar 4.6 Full Model Structural Partial Least Square (Pasca Eliminasi 4) / Struktur Model Penelitian.....	121



DAFTAR BAGAN**Halaman**

Bagan 3.1 Desain Penelitian.....	78
Bagan 3.2 Tahapan Pengolahan Data Menggunakan PLS (Ghozali, 2008).....	92



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Ketidakcocokan Keterampilan Berdasarkan Jenis Pekerjaan dan Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan, Agustus 2014 (persen).....	8
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu.....	67
Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	73
Tabel 3.1 Bobot Nilai Skala Likert.....	82
Tabel 3.2 Tabel Kriteria.....	82
Tabel 3.3 Tabel Batasan Kriteria.....	83
Tabel 3.4 Klasifikasi koefisien korelasi dari Guildford	91
Tabel 3.5 Koefisien Keyakinan.....	105
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	107
Tabel 4.2 Jabatan.....	108
Tabel 4.3 Usia	109
Tabel 4.4 Masa Kerja pada Jabatan Manajerial	110
Tabel 4.5 Jumlah Bawahan	111
Tabel 4.6 Tingkat Pendidikan	113
Tabel 4.7 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	114
Tabel 4.8 <i>Result for Outer Loading</i>	123
Tabel 4.9 <i>Result for Cross Loading</i>	125
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	126
Tabel 4.11 <i>Nilai AVE dan Akar AVE Hasil Perhitungan Data Lapangan</i>	127
Tabel 4.12 <i>Latent Variable Correlations</i>	127
Tabel 4.13 <i>Composite Reliability</i>	128
Tabel 4.14 <i>Cronbach's Alpha</i>	128
Tabel 4.15 <i>Communality dan Redundancy</i>	129
Tabel 4.16 <i>R-Square</i>	130
Tabel 4.17 Koefisien jalur Pada Pengujian Model.....	131
Tabel 4.18 Ringkasan Uji hipotesis <i>Intervening Variable (H₄)</i>	143

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1	Lembar Kuesioner	155
Lampiran 2	Daftar nama Perusahaan yang terdaftar pada Forum Komunikasi Human Resource East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) di Cikarang	160
Lampiran 3	<i>Result for Outer Loading</i> Pra Eliminasi	164
Lampiran 4	<i>Result for Outer Loading</i> Pasca Eliminasi 1	165
Lampiran 5	<i>Result for Outer Loading</i> Pasca Eliminasi 2	166
Lampiran 6	<i>Result for Outer Loading</i> Pasca Eliminasi 3	167
Lampiran 7	<i>Result for Outer Loading</i> Pasca Eliminasi 4	168
Lampiran 8	Hasil Perhitungan SmartPLS versi 2,0	169



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Maju mundurnya suatu perusahaan diantara penentu dominannya adalah kinerja sumber daya manusia (SDM) di perusahaan tersebut, yaitu karyawannya (Wibowo, 2013: 93). Kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan kunci utama produktivitas perusahaan. Dapat dibayangkan jika kebutuhan produk suatu perusahaan di pasar sangat tinggi, sementara teknologi yang dimiliki memadai untuk memenuhi permintaan pasar, namun kinerja karyawannya rendah, maka perusahaan tersebut dapat mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu, perlu dicari atau dipilih SDM yang selain mumpuni, juga tepat.

Kinerja yang mumpuni merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, yang saat ini populer dengan istilah kompetensi yang berasal dari kata *competency*. Menurut Rofiq (2014), kompetensi biasanya digunakan sebagai pembeda antara karyawan yang sukses dengan karyawan yang biasa-biasa saja di tempat kerjanya. Absah (2008) meneliti kompetensi sebagai sumber daya pendorong keunggulan bersaing perusahaan. Kompetensi yang dimaksud dalam penelitiannya merupakan kompetensi dalam arti yang luas, yaitu mencakup SDM, gedung, mesin yang dimiliki perusahaan, dan lain- lain (Absah, 2008). Suhartini (2011) meneliti tentang pengaruh faktor-faktor kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus pada sales supervisor pertokoan sepanjang Malioboro Yogyakarta.

Penegasan penggunaan kata “mumpuni” dan “tepat” dalam konteks SDM menunjukkan adanya perbedaan antara kedua kata tersebut. Mumpuni

menunjukkan kemampuan (kompetensi) umum, sedangkan tepat menunjukkan adanya kesesuaian atau kecocokan yang lebih bersifat khusus. Karena setiap jabatan pekerjaan dalam suatu perusahaan membutuhkan kemampuan khusus tertentu, yang berbeda satu sama lain, yang secara akademis keilmuan disebut dengan spesialisasi. Misalnya, jabatan marketing berbeda kebutuhan kemampuannya dengan jabatan akuntansi keuangan. Apalagi jika ada kebutuhan kemampuan yang dibangun secara khas sebagai budaya perusahaan tersebut. Dengan demikian, dalam kasus terakhir ini dapat terjadi, seseorang mumpuni dalam jabatan tertentu seperti sebagai manajer SDM, namun dia tidak tepat untuk manajer keuangan, dan atau tidak tepat dalam budaya perusahaan tersebut, karena dapat menghambat kemampuan kinerja dirinya dan dapat berdampak pada kinerja karyawan lain serta perusahaan. Di samping itu, kemampuan yang tepat juga, selain faktor spesialisasi jabatan pekerjaan, dapat juga merupakan faktor psikologis seseorang. Misalnya, seseorang yang bersifat pendiam dan menyendiri tidak tepat untuk jabatan *public relation*.

Berdasarkan fenomena yang ada, maka perusahaan memerlukan perekrutan dan penempatan (*Job Placement*) karyawan SDM yang akurat, sesuai dengan jabatan (pekerjaan) yang dibutuhkan perusahaan, karena berdampak cukup besar terhadap produktivitas, serta perkembangan (maju-mundurnya) perusahaan tersebut. Penempatan pegawai memiliki pengaruh 20,52% terhadap motivasi kerja pegawai. Sedangkan sisanya 79,48% dipengaruhi oleh faktor lain. (Azhari, Suharto, dan Rosalin, 2014).

Perekrutan dapat berasal dari eksternal ataupun internal. Perekrutan eksternal umumnya untuk kebutuhan pegawai baru. Sedangkan perekrutan

internal untuk kebutuhan mutasi dan promosi, atau bahkan sekaligus keduanya. Salah satu dasar pertimbangan dalam melakukan perekrutan dan penempatan adalah kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh individu. Namun, masalahnya adalah bagaimana mengukur akurasi kesesuaian antara kompetensi seseorang dengan jabatan pekerjaan yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan, yang dapat memengaruhi kinerja orang tersebut dan produktivitas perusahaan.

Kompetensi adalah suatu karakteristik mendasar pada diri seseorang yang memengaruhi kinerja unggul (Boyatziz, 1982). Karakteristik mendasar tersebut, didefinisikan sebagai “Seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait memengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan” (Prihadi, 2004).

Ibarat sebuah gunung es, kompetensi dibagi menjadi dua jenis. Jenis kompetensi pertama berada di pucuk gunung es yang tampak di permukaan laut disebut sebagai kompetensi khusus yakni meliputi pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan suatu pekerjaan. Jenis kompetensi ini cenderung lebih mudah untuk diamati dan juga lebih mudah untuk diukur. Jenis kompetensi yang kedua yakni berupa dasar gunung es yang merupakan bongkahan gunung es yang lebih besar dari pucuk gunung es yang berada di bawah permukaan air laut, jenis kompetensi ini disebut sebagai kompetensi umum. Kompetensi ini meliputi motif, sikap, perilaku, konsep diri, dan tata nilai. Berbeda dengan kompetensi khusus, kompetensi umum ini lebih sulit untuk diamati dan diukur. Namun kompetensi

umum ini justru memiliki pengaruh yang lebih besar dalam menentukan kesuksesan kinerja karyawan (Prihadi, 2004)

Dengan demikian, pengukuran kompetensi dapat digunakan untuk berbagai kepentingan, diantaranya, penilaian kinerja saat ini, pemetaan kompetensi karyawan, kesesuaian kompetensi dengan persyaratan jabatan, untuk prediksi kompetensi karyawan terhadap persyaratan jabatan tertentu, baik dalam jabatan yang setara maupun jabatan yang lebih tinggi levelnya (Gaol, 2014). Tesis ini memfokuskan pada penempatan kerja (*job placement*) pada level manajerial.

Pemilihan level manajerial karena memiliki keunikan tersendiri dibanding dengan level di bawahnya, seperti staf. Di antara keunikan level manajerial adalah ada pada kebutuhan *competency* yang harus dimiliki seseorang yang menduduki jabatan sebagai manajer atau pemimpin. *Competency* khusus ini tercantum dalam *job competency*, yang diwujudkan dalam bentuk *job specification* di dalam *job description*.

Ada beberapa kemampuan (*competency*) yang bersifat umum yang harus dimiliki seorang manajer, yang disebut oleh Spencer dan Spencer (1993) sebagai kompetensi umum manajerial (*manajerial generic competency*). Kemampuan kompetensi manajerial ini merupakan kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dalam level manajer, sehingga disebut kompetensi pekerjaan (*job competency*).

Model kompetensi yang umum dimiliki dalam level manajerial merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh orang yang menduduki posisi sebagai manajerial. Karena, jika salah satu kompetensi tidak ada akan berakibat pada ketimpangan pada keberhasilan kinerja, yang merugikan baik dirinya sendiri

maupun perusahaan (Spencer dan Spencer, 1993). Oleh karena itu perlu dipilih sumberdaya manusia yang mumpuni dan tepat. Hal ini yang menjadi masalah utama penelitian dalam tesis ini, yaitu, bagaimana menempatkan sumber daya manusia untuk level manajerial,

Kebutuhan level manajerial terhadap kemampuan sumber daya manusia tersebut dapat diidentifikasi dan diketahui *pada job description* serta *job spesification* jabatan yang ada di perusahaan tersebut. Secara praktis, level manajerial masih berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat khusus, sehingga masih dibutuhkan kemampuan teknis. Di samping itu, pada level ini sudah memiliki beberapa pegawai yang menjadi tanggung jawab dirinya, sehingga dibutuhkan kemampuan kepemimpinan. Bahkan, sebagai konsekuensi dari kedua pekerjaan tersebut, level manajerial dituntut membuat putusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan teknis dan pegawai di bawah tanggung jawabnya, apalagi jika ada masalah yang saling berdampak di antara keduanya. Pada konteks level manajerial ini, dibutuhkan kemampuan sistem berpikir yang bersifat analitis dan konseptual untuk membuat keputusan kebijakan yang tepat (Spencer dan Spencer, 1993).

Dalam penempatan kerja (*job placement*) ada dua konteks masalah, yaitu, pertama kesesuaian antara SDM dengan penempatan kerja saat ini, dan kedua prediksi proyeksi SDM terhadap penempatan kerja yang berbeda, baik di level yang setara maupun level yang lebih tinggi (Widodo, 2015). Penempatan kerja dilakukan perusahaan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang *tepat* untuk jabatan yang tepat (Hasibuan, 2008).

Oleh karena itu, diperlukan penilaian pengukuran kinerja, apakah kinerjanya masih kurang optimal, sudah optimal atau bahkan melampaui optimal. Di samping itu, melalui penilaian pengukuran tersebut, dapat diidentifikasi dan dijelaskan faktor-faktor yang menyebabkan kinerja SDM tersebut masih kurang ataupun melampaui standar kinerja saat ini. Dengan demikian, pengidentifikasian dan penilaian pengukuran kinerja SDM yang dilakukan (harus) berdasarkan faktor-faktor yang bersifat internal dalam diri SDM tersebut, yang diukur terhadap standard kinerja, jabatan saat ini.

Berdasarkan data yang diperoleh dari beberapa orang (satu direksi dan dua manajer FK-HR EJIP, Cikarang) yang diwawancarai dan merupakan informasi awal serta dapat dijadikan dasar dari penelitian ini adalah : Pertama, masih rendahnya pemahaman terhadap tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dari jabatan yang diberikan kepada karyawan. Hal ini tergambar dari pola kerja yang cenderung santai dan mengedepankan kepentingan pribadi dari pada kepentingan perusahaan. Kedua, penelitian awal juga mengindikasikan bahwa sebagian kecil karyawan masih merasa kurang mampu mencapai kinerja yang maksimal dalam berbagai tugas yang dikerjakan. Dalam banyak hal karyawan merasa kurang memiliki kemampuan, keterampilan, serta pengalaman yang mendukung pekerjaannya, terutama bila diberikan tugas baru atau tugas yang melebihi dari yang selama ini dikerjakannya. Ketiga, dari data awal juga diperoleh bahwa karyawan sudah berada pada zona nyaman, bahkan sudah jenuh dan bosan, serta merasa tidak memiliki tantangan lagi dengan pekerjaan yang dilakukannya sehari-

hari. Hal ini dikarenakan sudah terlalu lama menjabat pada posisi yang sama. Keempat, penempatan karyawan pada jabatan ataupun promosi didasarkan karena jasa dari karyawan yang bersangkutan. Kelima, ketidak optimalan kinerja dikarenakan latar belakang pendidikan karyawan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan ataupun jabatan yang ditempati. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Roche dan Bender (2013) bahwa kinerja tidak optimal dikarenakan oleh ketidaksesuaian antara pendidikan dengan pekerjaan (tenaga kerja *mismatch*) (Roche dan Bender, 2013).

Ketidak sesuaian antara pendidikan dengan pekerjaan ini didukung pula oleh data dari BPS tahun 2014, bahwa ketidakcocokan keterampilan melalui jenis pekerjaan dan tingkat keterampilan, yaitu pendidikan yang terlalu tinggi atau terlalu rendah berarti pekerja memiliki pendidikan yang lebih tinggi atau rendah dari yang dibutuhkan oleh pekerjaan tertentu. Jabatan termasuk manajer, tenaga profesional dan teknisi profesional ditetapkan sebagai pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi. Banyak posisi diisi oleh mereka yang tidak memenuhi syarat. Pengukuran ketidakcocokan ini didasari pada Standar Internasional untuk Klasifikasi Pendidikan (ISCO). Hal ini tergambar pada tabel 1.1 (ILO, 2015):

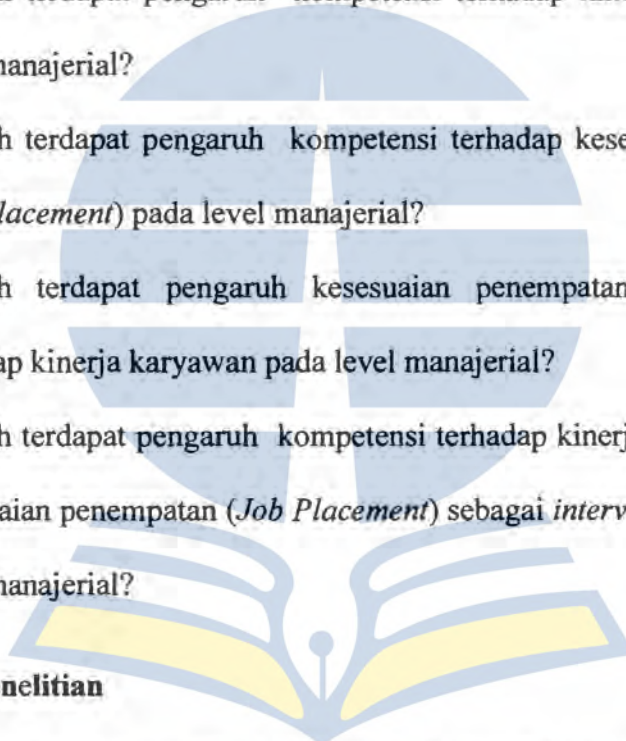
Tabel 1.1
Ketidakcocokan Keterampilan Berdasarkan Jenis Pekerjaan dan Pendidikan
Tertinggi yang Ditamatkan, Agustus 2014 (persen)

Pekerjaan	Tidak memenuhi syarat	Sangat Cocok	Melampaui syarat
Legislator, pegawai senior dan manajer	49,0%	51,0%	NA
Tenaga Profesional	22,7%	77,3%	NA
Teknisi dan tenaga profesional perusahaan	52,5%	47,5%	NA
Tenaga tata usaha di kantor	6,5%	54,3%	39,1%
Tenaga penyedia jasa dan pasar serta tenaga penjualan	58,7%	35,7%	5,5%
Buruh tani dan perikanan terampil	88,9%	10,3%	0,8%
Tenaga pengrajin dan tenaga perdagangan terkait	72,4%	25,9%	1,6%
Operator pabrik dan mesin serta perakit	55,4%	42,0%	2,5%
Pekerjaan dasar	NA	78,0%	22,0%
Total 56,0%	37,0%	7,0%	

Sumber: BPS (2014) Keadaan Angkatan Kerja: Agustus 2014, Badan Pusat Statistik, Jakarta

Pada tabel 1.1 tampak bahwa pada level legislator, pegawai senior dan manajer terdapat ketidakcocokan keterampilan berdasarkan jenis pekerjaan dan pendidikan serta tidak memenuhi syarat sebesar 49% dan sangat cocok 51%. Angka 49% masih cukup besar bila dibandingkan dengan tenaga tata usaha kantor yakni 6,5%. Artinya tenaga tata usaha di kantor lebih memenuhi syarat dan memiliki kecocokan keterampilan berdasarkan jenis pekerjaan dan pendidikan dibandingkan dengan karyawan yang menduduki pekerjaan di legislator, pegawai senior dan manajer.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kompetensi

Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*) Sebagai *Intervening Variable* (Studi Empiris terhadap Karyawan Level Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufacturing di Cikarang)”.


B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*Job Placement*) pada level manajerial?
3. Apakah terdapat pengaruh kesesuaian penempatan (*Job Placement*) terhadap kinerja karyawan pada level manajerial?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kesesuaian penempatan (*Job Placement*) sebagai *intervening variable* pada level manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*Job Placement*) pada level manajerial.
3. Pengaruh kesesuaian penempatan (*Job Placement*) terhadap kinerja karyawan pada level manajerial.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kesesuaian penempatan (*Job Placement*) sebagai *intervening variable* pada level manajerial.

Disisi lain, tujuan dari penelitian ini bagi perusahaan adalah untuk memperoleh SDM yang mumpuni dan tepat sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan, sehingga menjadi optimal dalam melaksanakan tugas baik bagi perusahaan maupun bagi dirinya sendiri.

D. Kegunaan Penelitian

Apabila tujuan penelitian di atas tercapai maka manfaat yang dapat diharapkan melalui penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan mengetahui kemampuan SDM karyawan terutama level manajerial, sehingga dapat merencanakan karir, dan pekerjaannya menjadi lebih optimal.

- b. Bagi individu karyawan

Dapat mengenali dan mengerti kemampuan dirinya, sehingga ia dapat mengoptimalkan dirinya sendiri, baik untuk kepentingan perusahaan maupun kepentingan dirinya sendiri.

2. Manfaat teoritis

Untuk memberikan sumbangan pikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi manfaat (aplikasi) teori ilmiah dalam kehidupan sehari-hari, serta sebagai sumbangan referensi bagi peneliti selanjutnya.

Informasi penelitian ini dapat juga digunakan oleh kalangan akademis atau peneliti sebagai referensi tentang kompetensi karyawan, penempatan karyawan (*job placement*) dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, institusi, atau perusahaan pada manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini juga bermanfaat untuk menguatkan analisis kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*Job Placement*) dan Kinerja pada level manajerial.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, penulis membagi ke dalam lima bab yang masing-masing berisi hal-hal sebagai berikut:

Bab I. Berisi bab pendahuluan yang mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II. Berisi uraian mengenai landasan teoritis yang digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini menjelaskan tentang teori-teori, konsep-konsep tentang variabel-variabel penelitian yang dimulai dari *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*.

Bab III. Berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti lokasi penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang penelitian.

Bab IV. Berisi uraian mengenai hasil penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini mengungkapkan penjelasan deskripsi mengenai objek penelitian dan penjelasan analisis atau pembahasan hasil penelitian berupa data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner.

Bab V. Berisi rangkuman hasil penelitian yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, yang ditulis dalam suatu kesimpulan serta saran-saran sebagai rekomendasi untuk perbaikan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka membahas teori dasar atau *Grand Theory* penelitian yaitu *Human Capital Theory*, *Middle Theory* yaitu *Human Capital Management Process*, dan *Applied Theory* yang menjadi konsep relevan sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu teori dan konsep mengenai kompetensi, penempatan karyawan (*job placement*) dan kinerja karyawan. Atas dasar teori dan konsep tersebut disusun hipotesis penelitian dan model penelitian.

A. Kajian Teori

1. *Grand Theory*

Grand theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah *Human Capital Theory* yang merupakan bentuk baru dari *Human Resource Management*, perbedaannya adalah pada filosofi mendasar yang melekat pada kedua bentuk tersebut. Pada *Human Resource Management*, manusia ditempatkan sebagai sumber daya. Manajemen Sumber Daya Manusia yang secara khusus diisi dengan program yang bersangkutan dengan orang (karyawan) yang dilakukan dalam fungsi organisasi yang paling efektif memfasilitasi penggunaan orang (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi dan individu (Ivancevich, 2010). Sedangkan pada *Human Capital Management*, manusia adalah *capital* atau *asset*. *Human Capital Management* merupakan upaya untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya (Chatzkel, 2004). Sedangkan peneliti lain menyatakan bahwa *Human Capital Management* adalah menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pembangunan manusia (Kearns, 2006). Perbedaan selanjutnya dapat

terlihat dari bagaimana strategi yang digunakan pada masing-masing bentuk tersebut.

Sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Saat ini telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud atau tidak terlihat (*intangible asset*) (Gaol, 2014: 697).

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang dimiliki organisasi atau pengetahuan melalui tenaga manusia yang ada di dalamnya maka manusia dijadikan modal terlihat (*human capital*) (Gaol, 2014: 698).

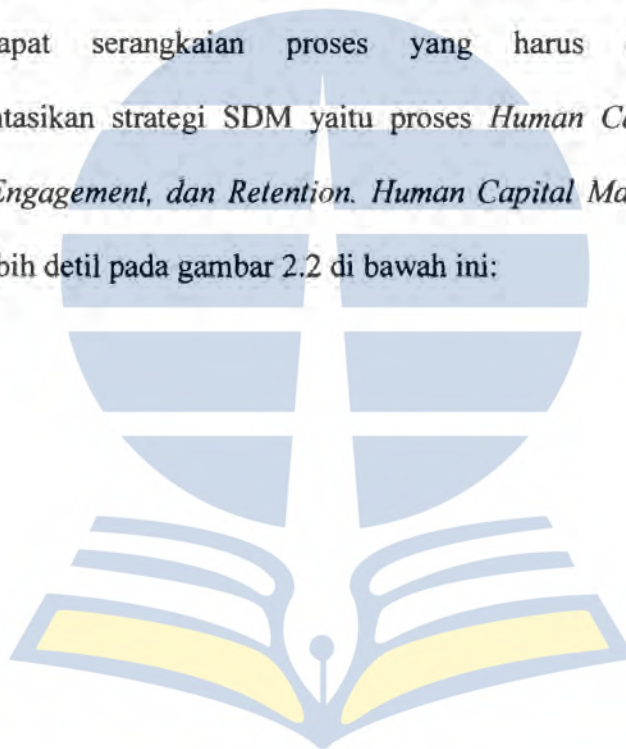
Pada perkembangannya manusia tidak hanya dijadikan sebagai salah satu sumber daya, tetapi juga sebagai penggerak sumber daya, sehingga perlu dipersiapkan sumber daya yang berkompeten dan tepat dengan pekerjaan atau jabatan yang diberikan kepadanya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

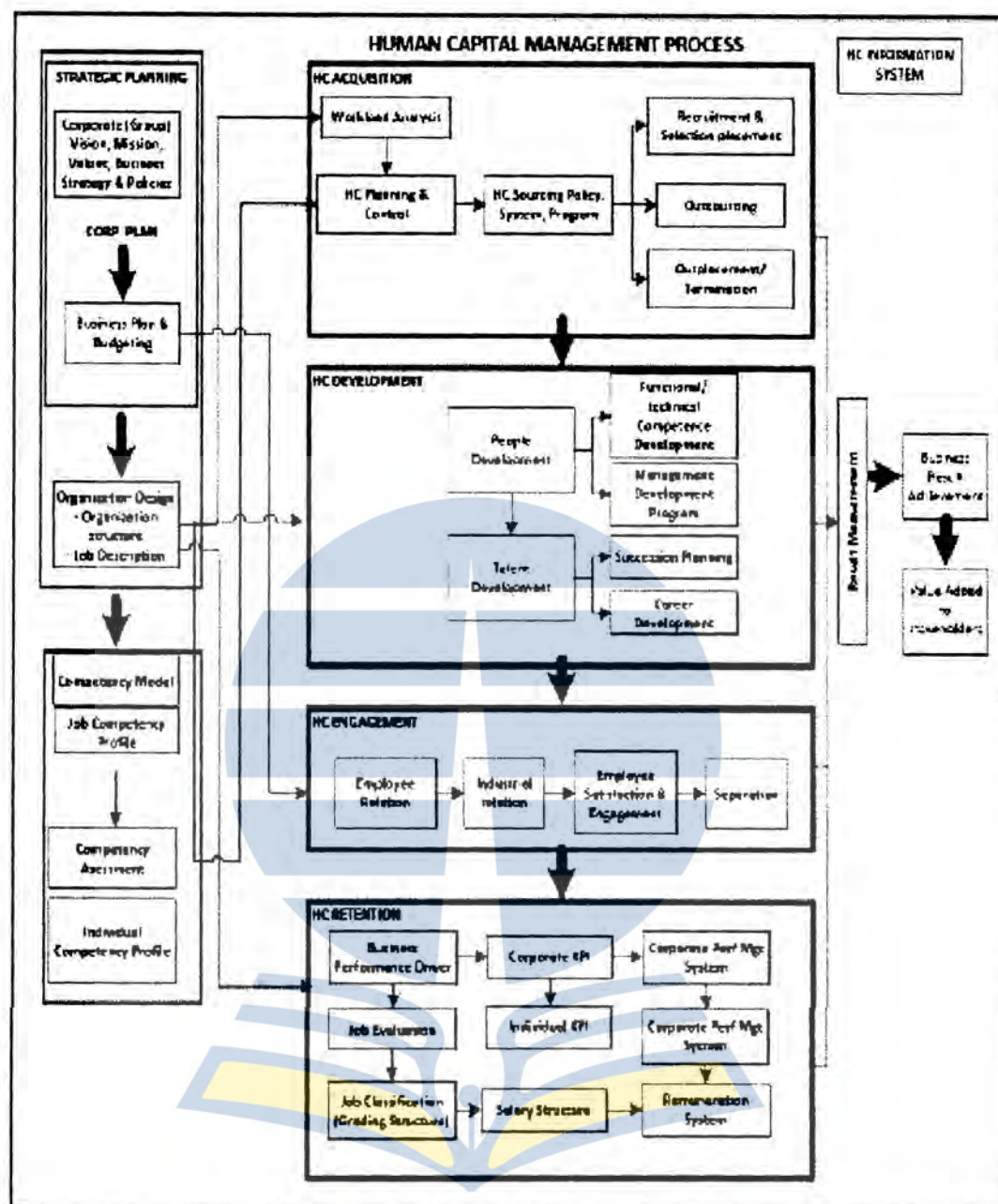
Perubahan perspektif merupakan tantangan dan sebagai era baru modal intelektual, human capital, aset *intangible* telah menggantikan perspektif lama dalam pengelolaan manusia. Organisasi/perusahaan melakukan *reengineering* proses pengelolaan modal intelektual, mendorong kapasitas inovasi, membangun pola-pola baru, dan perhatian pada aset pengetahuan yang tidak

strategi bisnis (*Corporate Strategy*). Bila *Human Capital strategy* telah dirumuskan, maka selanjutnya strategi tersebut harus diterjemahkan lebih rinci pada pilar-pilar *Human Capital Management Process* (Sapatra, 2011).

2. Middle Theory

Human Capital Management Process merupakan *middle theory* pada penelitian ini. *Human Capital Management Process* merupakan bagian dari *Human Capital Framework* yang memiliki pilar-pilar. Di dalam pilar-pilar tersebut terdapat serangkaian proses yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi SDM yaitu proses *Human Capital Acquisition, development, Engagement, dan Retention*. *Human Capital Management Process* dapat dilihat lebih detil pada gambar 2.2 di bawah ini:





Gambar 2.2
Human Capital Management Process
 Sumber: PPM Management (2010) dalam (Sapatra, 2011)

Dalam penerapannya, semua pilar tersebut harus didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai sehingga proses bisa dilaksanakan dengan cepat, efisien, dan efektif. Melalui proses manajemen yang baik dan didukung oleh *information technology (human capital information system)*, agar kinerja

proses *human capital management* di dalam perusahaan diharapkan bisa berjalan dengan baik, terintegrasi dan optimal. Pada akhirnya proses *human capital management* tersebut diharapkan dapat mendukung pencapaian *business result* yang optimal dan mampu memberikan nilai manfaat yang tinggi.

Human Capital Management Process terdiri dari empat kategori proses (Enz, 2000), yaitu:

- a. *Acquisition Process*, merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa di dalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem asesmen dan sistem suksesi.
- b. *Development Process*, adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia (*human assets*) yang sudah berada di tempatnya, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem pembelajaran dan pengembangan serta sistem pengembangan kepemimpinan.
- c. *Engagement Process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kekayaan manusianya, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa

sistem *Human Capital*, terutama sistem hubungan industrial dan hubungan kepegawaian.

- d. *Retention Process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat mengelola kompetensi spesifik yang dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu didalam perusahaan. Didalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja.

Pada *Human Capital Management Process* ini terlihat bahwa kompetensi karyawan memegang peranan penting untuk mendisain program suatu perusahaan ataupun organisasi.

3. *Applied Theory*

Applied Theory yang menjadi konsep relevan sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu teori dan konsep mengenai kompetensi, penempatan karyawan (*job placement*) dan kinerja.

a. **Kompetensi.**

1) Definisi Kompetensi

Kompetensi secara bahasa merupakan adopsi dari bahasa Inggris, yaitu, dari kata "*competency*". Secara etimologi kata "*competency*" memiliki dua makna yaitu: Pertama adalah ditujukan pada kemampuan individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya dalam wilayah area jabatan pekerjaannya secara efektif. Kedua adalah definisi dari kebutuhan individu untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif. (Shermon, 2013: 11-12). Dari kedua makna tersebut dibedakan dengan istilah "*competence*" dan "*competency*". Adapun "*competence*" (kecakapan) merupakan

deskripsi tugas-tugas jabatan. Sedangkan "*competency*" (kompetensi) merupakan deskripsi perilaku individu (Prihadi, 2004: 85).

Kompetensi adalah; "*an underlying characteristics of an individual which is related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Ada tiga kata penting untuk dipahami dari pengertian ini (1) *underlying characteristic*" mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. (2) "*causally related*" berarti kompetensi adalah suatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. (3) "*Criterion referenced*" mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Spencer dan Spencer, 1993)

Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Spencer dan Spencer (1993: 9-11), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

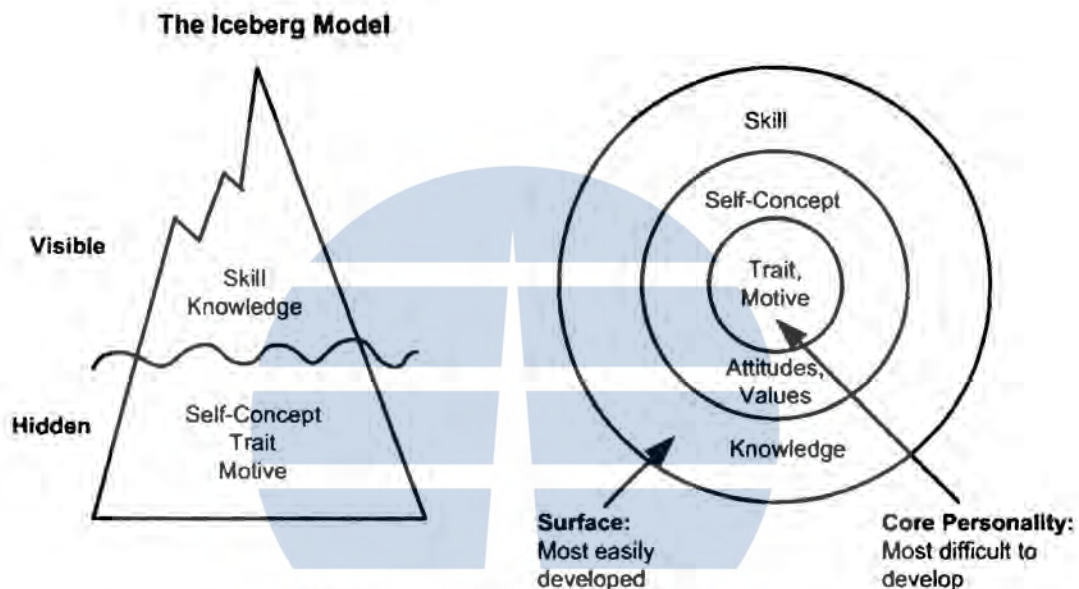
- (1) Motif (*Motives*) merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Marshall (2003: 40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber

kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

- (2) Karakteristik pribadi (*Traits*) merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan. Hal ini dipertegas oleh Marshall (2003: 40) yang mengatakan bahwa watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang dimilikinya
- (3) Konsep diri dan nilai-nilai (*Self-Concept*) merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. Marshall (2003: 40) juga mengungkapkan bahwa konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya
- (4) Pengetahuan (*Knowledge*) merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Pengetahuan merupakan informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu
- (5) Keterampilan (*Skill*) merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. keterampilan adalah aspek perilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Teori Model Gunung Es (*Ice-berg Model*), digunakan untuk menjelaskan konsep teori secara umum tentang kompetensi kerja. Teori ini juga dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993: 11):

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan manusia yang ditentukan saat praktek, serta dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses superior dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja. Kompetensi berada pada tingkat niat intensif dan tindakan yang dapat memberikan hasil di tempat kerja. Segala alat dan tindakan yang tidak memberikan hasil baik, tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi.



Gambar 2.3
Central and Surface Competencies
(Spencer dan Spencer, 1993: 13)

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung berupa karakteristik orang yang terlihat dan relatif di permukaan. Kompetensi-kompetensi *self-concept*, *trait*, dan *motive* lebih tersembunyi, “lebih dalam” dan pusat bagi kepribadian.

Kompetensi-kompetensi pengetahuan dan keterampilan relatif mudah dikembangkan. Pelatihan merupakan cara paling *cost-effective* untuk menjamin kemampuan-kemampuan karyawan dalam aspek ini. Kompetensi-kompetensi *trait* dan *motive* inti di dasar gunung es kepribadian lebih sulit dinilai dan

dikembangkan. Kompetensi-kompetensi *self-concept* terletak di antaranya. Sikap dan *values* seperti *self-confidence* (melihat diri sendiri sebagai seorang “manajer” alih-alih “profesional/teknikus”) dapat diubah oleh pelatihan, psikoterapi, dan/atau pengalaman *developmental* positif, kendatipun dengan lebih banyak waktu dan kesulitan (Prihadi, 2004)

Banyak organisasi melakukan seleksi karyawan berdasarkan kompetensi-kompetensi keterampilan dan pengetahuan permukaan. Merekrut para sarjana dari universitas ternama dan mengasumsikan bahwa mereka yang direkrut mempunyai kompetensi-kompetensi *motive* dan *trait*, atau itu akan dapat ditanamkan melalui manajemen yang baik.

2) Klasifikasi Kompetensi

Ada beberapa perspektif dalam kategorisasi, pengklasifikasian dan identifikasi kompetensi (Shermon, 2013: 33-44). Perbedaan-perbedaan tersebut (yaitu, perspektif, kategorisasi, pengklasifikasian dan identifikasi kompetensi) dapat disebabkan oleh jenis pekerjaan, jenis jabatan, budaya perusahaan, pengukuran kompetensi, dan lain sebagainya.

Jacobs (1989) dalam *European Journal of Business and Social Sciences* (Janjua, Kayani, dan Naeem, 2012: 397) mengklasifikasikan kompetensi sebagai "*soft* dan *hard competencies*". Misalnya, *analytical and organization competencies* dianggap sebagai *hard competencies* sedangkan *creativity, interpersonal, dan behavioral skills* adalah *soft competencies*. *Soft* dan *hard competencies* penting untuk dapat melakukan kinerja yang efektif. *Soft competencies* pada kenyataannya, mengontrol dan menentukan disposisi dari

perilaku yang dapat diamati di tempat kerja. Namun, konsep ini sering dikritik dengan alasan bahwa perbedaan *soft* dan *hard competencies* sulit untuk diidentifikasi serta memiliki perbedaan yang sangat rendah. Meskipun dikritik, klasifikasi sebagai *soft* dan *hard competencies* masih dipakai dalam praktek untuk menganalisis data empiris dan dianggap memiliki implikasi penting untuk pelatihan dan pengembangan (Alsabbah dan Ibrahim, 2013).

Konsep lain yang berlaku klasifikasi berdasarkan hasil statistik dari data empiris. Hal ini dapat dipahami dari segi konsep '*emergent coding*' di mana analisis awal membentuk dasar klasifikasi. Kompetensi diklasifikasikan ke dalam *core* (tetap sama pentingnya di masa depan), *maturing* (keputusan menjadi kurang penting di masa depan), dan *emergent* (keputusan menjadi lebih penting di masa depan), dan *obsolete* (tidak lebih membutuhkan di masa depan) berdasarkan membandingkan variasi dalam pentingnya pada dua skala waktu (sekarang dan masa depan) dengan menerapkan analisis statistik. Boyatziz (1982) mencatat bahwa klasifikasi empiris agak menyajikan gambar yang berbeda dari kelas kompetensi teoritis. Terlepas dari manfaat bersaing dua klasifikasi yang lebih luas ini, mungkin, klasifikasi teoritis yang didasarkan pada maksud dan tujuan dari penelitian didasarkan pada teori peneliti memberikan kerangka analisis yang kuat untuk analisis data empiris.

Kategorisasi "*Conceptual, Personal, Interpersonal*" dari Shermon (Shermon, 2013). Perspektif kategorisasi ini lebih menggambarkan aspek-aspek kompetensi dari individu. Kompetensi konseptual menunjukkan kemampuan berpikir analisis dan abstrak. Kompetensi personal menunjukkan kemampuan

manajerial diri dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan kompetensi interpersonal menunjukkan kemampuan dalam berhubungan dengan orang lain.

Spencer dan Spencer (1993: 19-78) telah menemukan bahwa setidaknya beberapa kompetensi sering muncul dipekerjaan yang berbeda. khususnya, sekitar 20 kompetensi generik muncul untuk menimbulkan setidaknya beberapa aspek kinerja pekerjaan yang unggul di berbagai kewirausahaan, teknis, profesional, penjualan, layanan dan peran manajerial. Hal ini dibagi ke dalam enam kelompok utama kompetensi yakni:

1. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action Competencies*) terdiri dari kompetensi:
 - a. Orientasi berprestasi (*Achievement Orientation/ACH*) adalah derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.
 - b. Perhatian terhadap kerapihan, mutu, dan ketelitian (*Concern for Order/CO*) adalah dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
 - c. Inisiatif (*Initiative/INT*) adalah dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

- d. Pencarian informasi (*Information Seeking/INF*) adalah besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
2. Kompetensi pelayanan (*Helping and Human Service Competencies*), terdiri dari kompetensi:
 - a. Empati (*Interpersonal Understanding/IU*) adalah kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.
 - b. Orientasi pelayanan dan kepuasan (*Customer Service Orientation/CSO*) adalah keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain. Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.
 3. Kompetensi memengaruhi orang lain (*The Impact and Influence Competencies*) terdiri dari kompetensi:
 - a. Mendorong dan memengaruhi (*Impact and Influence/IMP*) adalah tindakan membujuk, meyakinkan, memengaruhi sehingga mau mendukung rencana kita.
 - b. Kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness/OA*) adalah Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

- c. Membangun hubungan kerja (*Relationship Building/RB*) adalah besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.
4. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competencies*) terdiri dari kompetensi:
 - a. Mengembangkan orang lain (*Developing Others/DEV*) adalah keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain
 - b. Pengarahan (*Directiveness/DIR*) adalah kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.
 - c. Kerjasama kelompok dan bekerjasama (*Teamwork and Cooperation/TW*) adalah dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
 - d. Memimpin kelompok (*Team Leadership/TL*) adalah dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok. biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal.
 5. Kompetensi berpikir (*Cognitive Competencies*) terdiri dari kompetensi:
 - a. Berpikir analitis (*Analytical Thinking/AT*) adalah kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

- b. Berpikir konseptual (*Conceptual Thinking/CT*) adalah kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang mencakup kemampuan mengidentifikasi; pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
- c. Keahlian teknis (*Expertise/EXP*) adalah penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (teknik, manajerial, maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
6. Kompetensi efektivitas diri (*Personal Effectiveness Competencies*) terdiri dari kompetensi:
- a. Pengendalian diri (*Self Control/SCT*) adalah kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.
- b. Percaya diri (*Self Confidence/SCF*) adalah keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan/pekerjannya.
- c. Fleksibilitas (*Flexibility/FLX*), adalah kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang

berbeda, serta kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.

- d. Komitmen terhadap organisasi (*Organisational Commitment/OC*), adalah dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Pembagian enam kelompok utama kompetensi ini dikemukakan juga oleh McBer dari divisi Hay Group yang fokus pada asesmen dan pengembangan kinerja individu (Mitrani, Dalziel dan Fitt, 1994: 71).

Berdasarkan klasifikasi dari para ahli ini maka pada penelitian ini peneliti menggunakan klasifikasi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993). Pemilihan klasifikasi ini dijadikan dimensi pada variabel yang membentuk variabel kompetensi.

3). Kompetensi Generik Manajerial.

Model manajerial generik, merupakan dasar dari 36 model manajerial yang berbeda, yang meliputi berbagai tingkat yakni mulai dari supervisor sampai manajer secara umum dalam berbagai fungsi (seperti: produksi, penjualan, pemasaran, layanan manusia, pendidikan) dan lingkungan (militer, pendidikan, perawatan kesehatan, industri, jasa keuangan). Model generik menyoroti kesamaan antara semua pekerjaan manajerial dan memberikan latar belakang terhadap yang karakteristik spesial dari tingkat yang berbeda, fungsi, dan lingkungan. Menurut Spencer dan Spencer (1993: 201), kompetensi model generik dari manajer adalah:

1. Mendorong dan memengaruhi (*Impact and influence/IMP*)
2. Orientasi berprestasi (*Achievement orientation/ACH*)
3. Kerjasama kelompok dan bekerjasama (*Teamwork and cooperation/TW*)
4. Berpikir analitis (*Analytical thinking/AT*)
5. Inisiatif (*Initiative/INT*)
6. Mengembangkan orang lain (*Developing others/DEV*)
7. Percaya diri (*Self confidence/SCF*)
8. Pengarahan (*Directiveness/DIR*)
9. Pencarian informasi (*Information seeking/INF*)
10. Memimpin kelompok (*Team leadership/TL*)
11. Berpikir konseptual (*Conceptual Thinking/CT*)
12. Kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness/OA*)
13. Membangun hubungan kerja (*Relationship Building/RB*)
14. Keahlian bidang pekerjaan (*Expertise/EXP*)
15. Perhatian terhadap kejelasan tugas (*Concern for Order/CO*)

Kompetensi model generik dari Manajer di atas kemudian di masukkan ke dalam kelompok/dimensi utama kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), sehingga menjadi:

1. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action Competencies*) terdiri dari kompetensi: orientasi berprestasi (*Achievement Orientation/ACH*), inisiatif (*Initiative/INT*), dan pencarian informasi (*Information Seeking/INF*), dan perhatian terhadap kerapian, mutu, dan ketelitian (*Concern for Order/CO*).
2. Kompetensi pelayanan (*Helping and Human Service Competencies*) terdiri dari kompetensi: empati (*Interpersonal Understanding/IU*), dan orientasi pelayanan dan kepuasan (*Customer Service Orientation/CSO*), tidak masuk ke dalam kompetensi model generik dari Manajer.
3. Kompetensi memengaruhi orang lain (*The Impact and Influence Cluster*) terdiri dari kompetensi: mendorong dan memengaruhi (*Impact and Influence/IMP*), kesadaran berorganisasi (*Organizational*

Awareness/OA), dan membangun hubungan kerja (*Relationship Building/RB*).

4. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competencies*) terdiri dari kompetensi: mengembangkan orang lain (*Developing Others/DEV*), pengarahan (*Directiveness/DIR*), kerjasama kelompok dan bekerjasama (*Teamwork and Cooperation/TW*), memimpin kelompok (*Team Leadership/TL*).
5. Kompetensi berpikir (*Cognitive Competencies*) terdiri dari kompetensi: berpikir analitis (*Analytical Thinking/AT*), dan berpikir konseptual (*Conceptual Thinking/CT*), dan keahlian teknis (*Expertise/EXP*).
6. Kompetensi efektivitas diri (*Personal Effectiveness Competencies*) terdiri dari kompetensi: percaya diri (*Self Confidence/SCF*), sedangkan pengendalian diri (*Self Control/SCT*), fleksibilitas (*Flexibility/FLX*), komitmen terhadap organisasi (*Organisational Commitment/OC*), tidak termasuk ke dalam kompetensi model generik dari Manajer.

Berbagai macam jenis kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli. Namun masih berpedoman kepada jenis kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993). Oleh karenanya dalam penelitian ini akan menggunakan kompetensi model generik manajerial yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993) yang terdiri dari 15 kompetensi yang dimasukkan ke dalam dimensi sehingga menjadi 5 dimensi yakni:

1. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action Competencies*) terdiri dari kompetensi: orientasi berprestasi (*Achievement Orientation/ACH*), inisiatif (*Initiative/INT*), dan

pencarian informasi (*Information Seeking/INF*), dan perhatian terhadap kerapihan, mutu, dan ketelitian (*Concern for Order/CO*).

2. Kompetensi memengaruhi orang lain (*The Impact and Influence Cluster*) terdiri dari kompetensi: mendorong dan memengaruhi (*Impact and Influence/IMP*), kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness/OA*), dan membangun hubungan kerja (*Relationship Building/RB*).
3. Kompetensi manajerial (*Managerial Competencies*) terdiri dari kompetensi: mengembangkan orang lain (*Developing Others/DEV*), pengarahan (*Directiveness/DIR*), kerjasama kelompok dan bekerjasama (*Teamwork and Cooperation/TW*), memimpin kelompok (*Team Leadership/TL*).
4. Kompetensi berpikir (*Cognitive Competencies*) terdiri dari kompetensi: berpikir analitis (*Analytical Thinking/AT*), dan berpikir konseptual (*Conceptual Thinking/CT*), dan keahlian teknis (*Expertise/EXP*).
5. Kompetensi efektivitas diri (*Personal Effectiveness Competencies*) terdiri dari kompetensi: percaya diri (*Self Confidence/SCF*).

b. Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*)

1). Pengertian Penempatan (*Job Placement*)

Penempatan ialah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan

kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan kewenangan, wewenang, serta tanggung jawab (Sastrohadwiryo, 2005).

Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan, 2008). Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi pegawai kepada posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya.

Tohardi (2002) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu, sehingga tercapai "*the right man on the right place*".

Penempatan diartikan oleh Hariandja (2009: 156), adalah "proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas

atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. Sedangkan menurut Ardana dan Utama (2012: 82), “Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut”. Menurut Hasibuan (2011: 41), “Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan karyawan dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilannya. Pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.

2). Sistem Penempatan

Sistem penempatan tenaga kerja merupakan salah satu rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Sistem penempatan tenaga kerja didesain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tertentu. Apabila tugas dan pekerjaan tersebut dianggap ruwet, system

penempatan tenaga kerja tersebut dimodifikasi. Sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyeliaan tenaga kerja sebagai sarana untuk mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara guna menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja apabila variabel tidak diketahui. Pendekatan/ancangan yang terbaik adalah menyoroti pengecualian dan perubahan yang berarti (Siswanto, 2005: 166-167).

Menurut Siswanto (2005: 96) prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan *output* pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah.

Pertimbangan rasional merupakan *output* pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta, keterangan dan data yang dianggap representatif. Maksudnya pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan manajer personalia. Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan keputusan yang didasarkan atas keterangan tentang diri karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas dasar hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Penempatan karyawan bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi karyawan tetapi juga karyawan lama dalam posisi dan jabatan baru. Teori sumber daya manusia mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi

(Siagian, 2003: 168). Menurut pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa penempatan dapat berbentuk seperti:

1) Promosi

Promosi memiliki makna yang penting bagi perusahaan, sebab dengan kegiatan promosi berarti kelangsungan perusahaan terjaga. Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang pengawasan. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan (Siswanto, 2005: 258-259).

2) Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkungannya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain.

Berdasarkan uraian di atas, mutasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Siswanto, 2005: 246-247).

3). Demosi

Demosi yaitu pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapat, serta statusnya semakin rendah (Hasibuan, 2001: 115).

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2001) demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke lainnya yang melibatkan penurunan gaji dan status (Hasibuan, 2001: 115).

Pada suatu organisasi, terdiri dari posisi-posisi yang harus dibuatkan susunan stafnya. Analisis jabatan adalah prosedur yang akan menentukan tanggung jawab dari posisi-posisi tersebut, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan, yakni daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyelia. Sedangkan spesifikasi pekerjaan merupakan daftar persyaratan tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu, yakni syarat pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lainnya (Dessler, 2011: 116).

Analisis pekerjaan memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini.

Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.

Saat ini analisis pekerjaan tidak terpaku lagi dengan prosedur analisis pekerjaan tradisional. Namun mulai berkembang dan beralih pada pendekatan yang lebih baru untuk deskripsi pekerjaan. Salah satunya adalah analisis berbasis kompetensi. Kompetensi pekerjaan selalu merupakan perilaku yang dapat diobservasi dan diukur yang memuat suatu bagian pekerjaan. Analisis pekerjaan berbasis kompetensi berarti mendeskripsikan suatu pekerjaan berkaitan dengan kompetensi yang dapat diukur, dapat diobservasi, dan berkaitan dengan perilaku (pengetahuan, keahlian, dan/atau perilaku) sehingga karyawan yang melakukannya harus menunjukkan kualitas untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Pengertian ini bertolak belakang dengan cara tradisional dalam mendeskripsikan pekerjaan yang terkait dengan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan. Analisis pekerjaan tradisional berfokus pada 'apa' yang diselesaikan, kewajiban dan tanggung jawab. Analisis kompetensi lebih berfokus pada 'bagaimana' karyawan mencapai tujuan-tujuan pekerjaan atau benar-benar menyesuaikan pekerjaan. Oleh karena itu, analisis pekerjaan tradisional lebih berfokus pada pekerjaan. Analisis berbasis kompetensi lebih berfokus pada karyawan, khususnya pada apa yang harus kompeten mereka lakukan. (Dessler, 2011: 145).

Analisis jabatan merupakan salah satu dasar bagi pengembangan SDM berbasis kompetensi. Melalui analisis jabatan yang tepat maka pegawai yang memiliki kompetensi akan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya. Prinsip

“*the right man on the right place*” sebagai filosofi dan rujukan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi juga merupakan prinsip dan rujukan bagi analisis jabatan yang baik. Hasil analisis jabatan dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) (Priansa, 2014: 69).

Gambar 2.4 merupakan kesimpulan yang dibuat oleh Widodo (2015) mengenai analisis jabatan sebagai perangkat dasar manajemen SDM. Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis bagi setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan tertentu.



Gambar 2.4
Analisis Jabatan SDM
(Widodo, 2015: 71)

Deskripsi jabatan menggambarkan dengan jelas peran dan fungsi pegawai di organisasi. Armstrong (2009) menyatakan bahwa deskripsi jabatan mendefinisikan apa yang diperlukan pimpinan untuk melaksanakan kegiatan, tugas, atau pekerjaannya. Sedangkan Dubois dan Rothwell (2004) menyatakan bahwa deskripsi jabatan, yang menunjukkan apa yang dilakukan pemegang jabatan, serta spesifikasi jabatan yang menjelaskan persyaratan minimum yang dibutuhkan untuk memenuhi syarat pekerjaan. Deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, merupakan kunci untuk fungsi-fungsi SDM seperti rekrutmen pegawai, seleksi, pelatihan, penempatan dan manajemen kinerja (Priansa, 2014: 80).

Pynes (2004) menyatakan bahwa deskripsi jabatan merupakan ringkasan dari fitur yang paling penting dari pekerjaan. Ini menyatakan sifat dari pekerjaan yang terlibat dan memberikan informasi tentang tugas, tanggung jawab, dan konteks. Deslerr (2003) menyatakan bahwa deskripsi jabatan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pegawai, bagaimana pegawai melakukannya, serta bagaimana kondisi kerjanya (Priansa, 2014: 84)

Spesifikasi jabatan menurut Mathis dan Jackson (2001) terkait dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*The knowledge, skills, and abilities*), yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya. Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan jabatan yang diembannya. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas pada pegawai, yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pegawai yang memangku jabatan tersebut. Spesifikasi jabatan berkaitan dengan persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk menduduki suatu jabatan

tertentu, agar ia dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dan bertanggung jawab.

Pegawai akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya dalam mengemban jabatan tersebut. Oleh sebab itu organisasi harus mampu menempatkan pegawai sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya. Disamping itu dengan menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya maka pegawai tersebut telah diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

Faktor-Faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryo (2002: 162) yaitu:

- a. Faktor latar belakang pendidikan
- b. Faktor kesehatan jasmani dan rohani
- c. Faktor pengalaman kerja
- d. Faktor umur sumber daya manusia
- e. Faktor jenis kelamin
- f. Faktor status perkawinan
- g. Faktor minat dan hobi

Penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya. Pencocokan itu meliputi kebutuhan perusahaan terhadap pengetahuan karyawan dan keterampilan karyawan (Schuler dan Jackson, 1997: 276).

a). Pengetahuan

Pengetahuan adalah mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, maupun dari pengalaman orang lain. Pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dilakukannya, sehingga karyawan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan pekerjaan barunya dan dapat dengan singkat mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya.

b). Keterampilan

Keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya sebab karyawan menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja, sehingga diharapkan tidak diperlukan pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan teratasi. Faktor pengalaman menurut Siagian (1998: 151) juga perlu diperhatikan dalam penempatan karyawan.

c). Pengalaman

Pengalaman adalah merupakan pekerjaan yang sejenis yang pernah dilakukan karyawan. Menurut Siswanto pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dari keterampilan kerja yang relative tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki oleh

karyawan yang memiliki pengalaman dapat langsung memegang suatu tugas dan pekerjaan karena mereka hanya memerlukan latihan dan petunjuk yang relative singkat (Siswanto, 2005).

Berdasarkan uraian, maka secara umum kesesuaian penempatan (*Job Placement*) perlu disesuaikan dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan minat karyawan dalam menjabat suatu jabatan karena berpengaruh pada pengoptimalan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Kinerja.

1). Pengertian Kinerja

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Kinerja karyawan memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: a) Kuantitas keluaran, b) Kualitas keluaran, c) Jangka waktu keluaran, d) Kehadiran di tempat kerja, e) Sikap kooperatif.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

2). Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar kerja

(Mathis dan Jackson, 2002). Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori :

- a). Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreativitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- b). Informasi berdasarkan tingkah laku yang memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan atau mempunyai keuntungan yang secara jelas serta memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
- c). Informasi berdasarkan hasil yaitu mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan.

Untuk pekerjaan-pekerjaan yang mudah dan tepat untuk diukur, pendekatan hasil ini adalah cara terbaik. Akan tetapi, untuk pekerjaan yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh. Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa sistim penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- a). Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai.
- b). Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistimnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Beberapa kriteria kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (1994: 185), sebagai aspek-aspek dari kinerja yang termasuk attributes sifat dan kompetensi (*competence*), yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan pengalaman-pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi kesuksesan kerja dan kemampuan khusus yang dapat ditunjukkan (*competence*). Adapun kriteria kinerja dimaksud secara garis besar, yaitu:

Professional and technical knowledge, Organizational and business knowledge, Interpersonal and communication, Influencing skills, Critical thinking, Self-managing and learning, Achievement and action, Strategic perspectives, and Capacity of change.

Menurut Bacal (1999: 115), kinerja individu ditentukan oleh beberapa factor individual seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor diluar kendali individu itu sendiri, seperti keputusan-keputusan yang diambil, sumber daya yang tersedia, system yang berlaku dan sebagainya. Sistem yang berlaku sebagai faktor di luar kendali individu atau yang bersifat eksternal sebagaimana pendapat di atas, antara lain adalah penilaian kinerja. Ferris dan Gilmore dalam Timpe (1992: 233) berpendapat bahwa masalah kinerja dikaitkan dengan system penilaian kinerja haruslah menjangkau dan mengenali penyebab-penyebab kinerja. Informasi yang diberikan oleh bawahan akan berguna dan

mungkin akan memberikan tabir masalah yang tidak diketahui manajer, tetapi mungkin sangat berpengaruh pada evaluasi kinerja.

Didukung dengan pendapat Bache dalam Timpe (1992: 239), bahwa tujuan satu-satunya dalam setiap penilaian kinerja seharusnya untuk memperbaiki kinerja, untuk memberikan umpan balik tentang kualitas kinerja dan kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja. Lebih lanjut dinyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya mendorong diskusi timbal balik dan sesungguhnya tidak menghilangkan peran serta karyawan.

Sama halnya dengan pendapat Alewine dalam Timpe (1992: 244) mengatakan "Sasaran proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri apa adanya, mengenai kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja".

Sebagaimana pendapat-pendapat di atas, penilaian kinerja menjadi sesuatu yang sangat berkaitan dengan kinerja. Penilaian yang berhasil adalah penilaian yang dilakukan dengan tepat dengan mengkaji kinerja secara teratur, sistematis, dan konsisten, sehingga dapat mengarahkan individu ke arah kinerja yang lebih tinggi.

Bacal (2002: 149) mengandalkan faktor-faktor individu yang dapat memengaruhi kinerja seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya. Selain itu ada aspek lain yang dapat memengaruhi kinerja yaitu sistem yang berlaku dalam pengelolaan kinerja. Pendapat tersebut mengangkat faktor dari luar individu selain faktor dari dalam individu sebagai kompetensi individu. Sehubungan dengan itu faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja perlu dikelola agar dapat mendukung individu dalam kinerja yang tinggi.

Performance management sebagai pengelolaan kinerja menurut Armstrong (1994), bahwa:

Performance management is meant getting better result from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and attribute/competence requirement.

Hal tersebut dapat diasumsikan bahwa manajemen kinerja sebagai pengelolaan kinerja adalah merupakan suatu alat untuk mendapatkan hasil dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam suatu persetujuan kerangka kerja dari sasaran yang direncanakan, standard dan kompetensi yang disyaratkan.

Didukung dengan pendapat Spencer dan Spencer (1993: 264) bahwa manajemen kinerja adalah suatu system yang mencakup hubungan manajer dengan bawahannya yang meliputi unsur:

- a) Perencanaan kinerja, untuk menentukan tanggung jawab pekerjaan dan harapan-harapan, dan menetapkan sasaran kinerja dalam suatu periode tertentu
- b) Mengelola dan menawarkan umpan balik, dukungan dan pengembangan melalui periode kinerja
- c) Penilaian kinerja, secara formal mengevaluasi kinerja pada akhir periode kinerja.

Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja menyediakan informasi untuk fungsi-fungsi kepegawaian seperti kompensasi, jalur karier dan bagi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Dalam memenuhi kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang, organisasi harus mempunyai strategi

untuk mengelola sumber daya manusianya, antara lain melalui pengelolaan kinerja agar pegawai dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Pendapat ini dapat diartikan bahwa untuk memampukan pegawai berkinerja tinggi, maka perlu membangun tujuan kinerja, yang dapat membantu para pegawai mencapai harapan yang sukses, mengevaluasi kinerja dan menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti. Tantangan yang dihadapi organisasi dalam *performance management* adalah bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan membangun keterampilan dan kemampuan karyawan untuk pencapaian sasaran organisasi dan untuk memastikan individu meraih kepuasan dari pekerjaannya serta menjadi kontribusi yang efektif bagi organisasi, sebagaimana dinyatakan oleh Anderson (1993: 3), bahwa:

....all organizations must face up to the challenge of how to evaluate, utilize and develop the skills and abilities of their employees to ensure that organizational goals are achieved, and also to ensure that individuals gains as much satisfaction as possible from their jobs while making effective contributions,....

Berdasarkan beberapa pengertian dan konsep kinerja yang dikemukakan di atas dapat ditarik benang merah bahwa kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai dimensi yang berbeda, Pertama, sebagai keluaran (*output*) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan oleh seseorang. Pada dimensi ini, kinerja seseorang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).

Aspek lain yang cukup signifikan terhadap kinerja yaitu pengelolaan kinerja itu sendiri. Pada dimensi ini kinerja pegawai dinilai dari prosedur yang telah ditempuh dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Bila

dalam unjuk kerja mencapai sasaran yang dikehendaki, maka kinerja seseorang dikatakan baik. Namun bila dalam unjuk kerja tidak sesuai dengan sasaran yang diharapkan, maka kinerjanya dinyatakan tidak baik. Dalam hal ini evaluasi kinerja sangat perlu dikelola dengan baik, sehingga dapat memberikan motivasi bagi pegawai.

Dimensi lain dari kinerja yaitu aspek kontekstualnya, yaitu bahwa penilaian kinerja menjadi bagian dari pengelolaan kinerja agar kinerja dapat terus ditingkatkan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kerjasama, komunikasi, inisiatif, sikap, dan kepemimpinan menjadi faktor yang esensial bagi kinerja individu dan perlu selalu dievaluasi.

Evaluasi kinerja sebagai penilaian kinerja bagi setiap organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting, karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bittel dan Newstorm (1996: 216) yang mengemukakan bahwa ada tiga kelompok alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja pegawai yaitu:

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar;
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja yang telah dilakukannya;
3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya berhubungan dengan karir seorang karyawan.

Menilai atau mengevaluasi kinerja pada dasarnya melakukan peninjauan kinerja melalui pertemuan antara atasan dan pegawai yang bersangkutan (Armstrong, 1994: 88):

The performance review meeting is the basis for assessing the three key element or performance: contribution, competence, and continuous development.

Beberapa pendapat tentang konsep kinerja sebagaimana telah diuraikan di atas, diperoleh gambaran bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi seorang pegawai selain berhubungan dengan kemampuan kerja yang dimilikinya, juga berhubungan dengan motivasi kerja serta pengelolaan kinerja yang dapat menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti bagi pegawai.

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*), yaitu kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*). Yaitu kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*), yaitu kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*), yaitu inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*Adaptability*), yaitu adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*Cooperation*), yaitu kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Sedangkan Gomes (2003: 142), mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai berdasarkan perilaku spesifik meliputi : *Quantity of work* , *Quality of work*, *Job Knowledge*, *Creativeness*, *Cooperation*, *Dependability*, *Initiative*, dan *Personal Qualities*. Dalam hal ini tampak bahwa ada penambahan terhadap pengukuran kinerja yakni *Job Knowledge* dan *Creativeness*. Pengukuran kinerja menurut dimensinya menurut Gomes (2003) ini adalah :

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*), yakni jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*), yakni kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*), yakni luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreativitas (*Creativeness*), yakni keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. Kerjasama (*Cooperation*), yakni kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Kemandirian (*Dependability*), yakni kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif (*Initiative*), yakni semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas pribadi (*Personal qualities*), yakni menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Pengukuran kinerja menurut Gomes (2003) yang terdiri dari 8 dimensi merupakan pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat menggambarkan kinerja yang dicapai oleh karyawan.

d. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

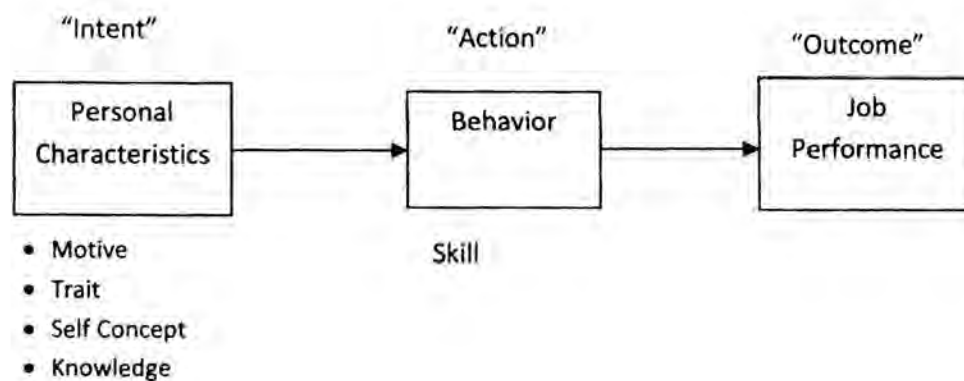
Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perilaku, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi

dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "*career path*" dan pengembangan pegawai.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja.

Menurut Spencer dan Spencer (1993: 3), kompetensi dapat memprediksi kinerja (*job performance*) dan akan mengurangi faktor-faktor bias seperti ras, gender, sosial ekonomi, dan lain-lain. Kompetensi dapat memprediksi tindakan-tindakan perilaku terampil yang dapat tampil sebagai hasil kinerja (Spencer dan Spencer, 1993: 13). Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seorang individu yang secara kausal dihubungkan dengan acuan kriteria efektif dan atau kinerja yang superior dalam suatu pekerjaan atau situasi (Spencer dan Spencer, 1993: 9). Hubungan sebab akibat kompetensi antara karakteristik personal-perilaku (*skill*)-kinerja, dapat digambarkan di bawah ini:



Gambar 2.5
Competency Causal Flow Model
 Sumber : Spencer dan Spencer (1993: 13)

Dari gambaran di atas, karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja. Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer dan Spencer (1993) yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Selain itu kaitan perilaku dengan kinerja, menurut (Walker, 1998) adalah:

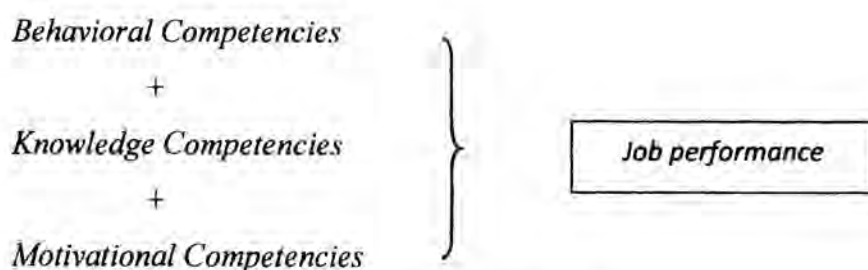
"Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or "motivation". From common sense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work."

Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan memengaruhi pekerjaannya. Sedangkan beberapa faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, kondisi kerja, dan hubungan kerja (Sinungan, 2003).

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*attitude*). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor-faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi. Kompetensi memengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh (Armstrong, 2004: 91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Kompetensi memengaruhi kinerja dikemukakan oleh (Gilley, Boughton, dan Maycunich, 1999): "*Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used todetermine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery*". Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan. Byham dan Moyer (2003: 12-13) menjelaskan bahwa kompetensi dapat memengaruhi kinerja:



Gambar 2.6
Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Behavioral competency didefinisikan sebagai apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang yang berakibat kepada kinerja yang baik atau buruk. *Knowledge competency* adalah apa yang diketahui seseorang mengenai fakta, teknologi, prosedur, jabatan, organisasi dan lain-lain. Diploma, lisensi, sertifikat dan sistem pengakuan serupa yang sering digunakan sebagai tanda pengetahuan. *Motivational competency* adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaan, organisasi atau lokasi geografi empat yang bersangkutan bekerja.

Dasar dari penilaian kinerja adalah pemahaman dan aplikasi yang ditampilkan dari pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas. Perilaku yang ditampilkan ini merupakan gambaran dari kompetensi karyawan.

e. Pengaruh Kompetensi terhadap Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*).

Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam menentukan kapasitas yang dimiliki oleh calon pekerja atau pekerjanya yang sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya. Perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya dalam organisasi. Menghadapi kesulitan tersebut,

sudah banyak organisasi, khususnya perusahaan-perusahaan berskala besar yang telah mulai menggunakan model kompetensi untuk membantu mereka dalam mengenali keterampilan-keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik pribadi, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang superior pada suatu jabatan (Gaol, 2014).

Penempatan ialah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan kewenangan, wewenang, serta tanggung jawab (Sastrohadiwiryono, 2005). Tugas dan pekerjaan dalam penempatan kerja tertentu, sebagai jabatan pekerjaan tertentu, merupakan uraian pekerjaan atau yang disebut dengan deskripsi pekerjaan (*job description*). Jika di dalam jabatan pekerjaan tertentu ada dan dibutuhkan keterampilan tertentu yang khusus, hal ini disebut pekerjaan khusus atau disebut *job specification* (Gaol, 2014).

Menurut Spencer dan Spencer (1993), penempatan kerja karyawan, secara tradisional selama ini, dilakukan berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman. Pengidentifikasi terhadap karyawan tersebut, secara tradisional, dengan menggunakan data ijazah dan riwayat pengalaman kerja. Spencer dan Spencer menawarkan model baru dalam mencari dan mengidentifikasi karyawan untuk penempatan kerja, yaitu dengan menggunakan dan berdasarkan kompetensi. Menurutnya, penempatan kerja karyawan berdasarkan kompetensi lebih akurat dan lebih menjamin keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di posisi jabatan pekerjaan yang ditempatinya.

Kompetensi kerja adalah kemampuan dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban. Boyatziz (dalam Prihadi, 2004) mengembangkan dua model pendekatan kompetensi, yaitu pendekatan kompetensi *output* dan pendekatan kompetensi *input*. Model *output* banyak dipopulerkan dan digunakan di Eropa dan banyak digunakan untuk melakukan pengukuran keberhasilan/kegagalan seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu sehingga dapat dikatakan kompeten atau tidak pada suatu standar kerja pekerjaan tertentu. Model *input* banyak dikembangkan di Amerika, digunakan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang membuat seorang karyawan berhasil menyelesaikan tugasnya dan mengembangkan pola perilaku agar menjadi efektif dalam bekerja.

Dari kedua pendekatan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa model *output* lebih mengarah pada *job specification* sedangkan model *input* mengarah pada *person specification*. Dengan demikian, antara tugas pekerjaan yang akan dilaksanakan dengan personal orang yang (akan) melaksanakan harus ada kesesuaian kompetensi, apalagi yang dibutuhkan memiliki standar yang khusus. Kesesuaian antara pekerjaan dengan orangnya disebut *job-person* (Spencer dan Spencer, 1993).

f. Pengaruh Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*) terhadap Kinerja.

Proses penempatan yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan yang dilakukan. Khususnya bagian penempatan, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan penempatan berdasarkan seleksi yang dilakukan. Pertimbangan objektif berdasarkan data keterangan pribadi, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun hasil seleksi.

Menurut Sondang (2008: 168), banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh, akhirnya seorang pegawai ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagai mana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru. Demikian pula halnya dengan proses seleksi karena prestasi kerja dan potensi pegawai lama yang bersangkutan sudah diketahui oleh paling sedikit dua pihak, yaitu bagian pengelola sumber daya manusia dan atasan pegawai tersebut.

Kemampuan kerja dan kemauan kerja merupakan syarat dasar yang harus dimiliki seseorang untuk berprestasi di dalam pekerjaan yang dilakukannya. Kemampuan kerja berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, bakat, minat dan pengalaman yang dibutuhkan seseorang agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jabatannya. Sedangkan kemauan kerja merupakan perwujudan dari tinggi rendahnya motivasi, bersumber dari dorongan berbentuk kebutuhan dan keinginan tertentu yang menyebabkan seseorang melakukan tingkah laku tertentu pula.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang dapat digunakan sebagai bahan kajian tentang Kompetensi dan *Job Placement* :

1. Eva Maulida Putri, Nasir Azis, Mukhlis Yunus (2012)

Sdr. Eva M.P, Nasir A, dan Mukhlis Y melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan (*job placement*) Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh”, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan penempatan (*job placement*) terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey descriptive* dan *explanatory survey* dengan teknik pengambilan sampel penelitian berdasarkan *proportionate stratified random sampling*, yaitu sejumlah 115 orang pegawai tetap struktural dan fungsional. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan statistik deskriptif dengan alat uji rata-rata dan statistik inferensial dengan alat uji regresi linier berganda. Sedangkan untuk pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 15. Adapun variabel yang diteliti terdiri atas satu variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (*Y*) dan dua variabel bebas yaitu Kompetensi (*X1*) dan Penempatan/*Job Placement* (*X2*). Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Dan dari kedua variabel bebas tersebut, variabel kompetensi memiliki pengaruh yang lebih besar yaitu sebesar 21,3% dibandingkan penempatan (*job placement*) yaitu sebesar 8,7% (Putri, Aziz, dan Yunus, 2012)

2. Dedi Junaedi (2013)

Sdr. Dedi J melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Job Placement Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Pada Kantor

Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari faktor-faktor *job placement* terhadap kinerja pegawai pejabat struktural pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif. Sampel yang diambil adalah para pejabat struktural Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat, dengan cara sensus, artinya semua populasi dijadikan sampel. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 57 orang. Analisis data dilakukan dengan Regresi Linier Berganda. Hasil uji secara simultan dapat disimpulkan bahwa variabel prestasi akademis, pengalaman serta kesehatan fisik dan mental berpengaruh signifikan terhadap kinerja responden pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat. Hasil analisis secara parsial dapat disimpulkan bahwa variabel prestasi akademis tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja responden pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat, sedangkan pengalaman dan kesehatan fisik dan mental merupakan variabel yang paling dominan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja responden pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat. (Junaedi, 2013)

3. Fitria Dina Riana dan Mirna Gitayatna (2012)

Pada tahun 2012, Sdr, Riana dan Gitayatna melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keputusan Penempatan Karyawan Pimpinan PTPN XII (Persero) Wilayah II Terhadap Prestasi Kerja”. Lokasi penelitian dilakukan di PTPN XII (Persero) Wilayah II Jember Jawa Timur, di

Wilayah II total terdapat 12 perkebunan yang tersebar di Jember dan Bondowoso Jawa Timur. Pengelolaan SDM di PTPN XII dijalankan oleh direksi bagian Sumber Daya Manusia dengan tujuan untuk semakin meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki karyawan PTPN XII (Persero) akhirnya dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah 1) menganalisis pengaruh dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan dan 2) menganalisis variabel yang paling dominan yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1), Variabel Kesesuaian Keterampilan (X2) dan Variabel kesesuaian kemampuan (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Variabel yang berpengaruh secara dominan yaitu variabel kesesuaian pengetahuan (Riana dan Gitayatna, 2012).

4. Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto (2013)

Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, dan Siswidiyanto melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan (X1) dengan indikator

pengetahuan formal dan non-formal, kesesuaian kemampuan (X2) dengan indikator kemampuan fisik dan intelektual, dan kesesuaian keahlian (X3) dengan indikator keahlian teknis, hubungan sosial dan konseptual. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja dengan indikator kuantitas, kualitas, dan waktu. Penelitian ini menghasilkan bahwa dari ketiga variabel bebas tersebut, variabel yang paling berpengaruh secara signifikan adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan pengaruh yang paling kecil diberikan oleh kesesuaian keahlian (Fadilah, Hakim, dan Siswidiyanto, 2013).

5. Irawan Perwanda Rofiq (2014)

Sdr. Rofiq (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kompetensi kerja, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Multi Data Palembang. Serta untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor dominan pendukung kompetensi. Motivasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Penelitian ini dibatasi oleh variabel yang dapat diidentifikasi secara garis besar sebagai berikut : 1) Variabel kompetensi kerja (X1), berdasarkan; pengetahuan (Y1), keterampilan (Y2), pengalaman kerja (Y3), konsep diri (Y4), karakter (Y5). 2) Variabel motivasi kerja (X2), berdasarkan; gaji yang diterima (Y6), promosi (Y7), tunjangan (Y8), rasa aman (Y9), kondisi kerja (Y10). 3) Variabel kepuasan kerja (X3), berdasarkan; pimpinan (Y11), kesempatan untuk maju (Y12),

hubungan karyawan (Y13), kontribusi pekerjaan (Y14), pekerjaan itu sendiri (Y15). 4) Variabel prestasi kerja (Z), berdasarkan; kualitas pekerjaan (Y16), kuantitas pekerjaan (Y17), dan disiplin waktu (Y18). Jenis data adalah kuantitatif dan kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Multi Data Palembang yang berjumlah 191 orang. Teknik sampling yang digunakan teknik area sampling di jalan Jenderal Sudirman KM.4 Palembang. Hasil penelitian ini adalah kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Multi Data Palembang (IT Superstore). Secara parsial variabel kompetensi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Secara simultan variabel kompetensi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja juga memengaruhi prestasi kerja secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, pada PT. Multi Data Palembang (IT Superstore). a. Kompetensi kerja paling besar dipengaruhi oleh faktor konsep diri. b. Motivasi kerja paling besar dipengaruhi oleh faktor promosi. c. Kepuasan kerja paling besar dipengaruhi oleh faktor hubungan karyawan dan pekerjaan itu sendiri. d. Prestasi kerja paling besar dipengaruhi oleh faktor disiplin waktu. 2. Variabel kompetensi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan, pada PT. Multi Data Palembang (IT Superstore) (Rofiq, 2014).

6. Fernando (2013)

Sdr. Fernando melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat

Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara simultan terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya. Di samping itu ingin mengetahui faktor mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya. Variabel dependen adalah kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya. Sedangkan variabel independen adalah kompetensi, budaya kerja dan motivasi. Alat yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah Skala Likert berdasarkan indikator tertentu. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di kantor Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya. Penelitian ini tidak menggunakan tehnik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan populasi. Yang ada atau disebut dengan sensus. Hasil penelitian ini adalah 1). Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan tidak terdapat pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Pengujian membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 2). Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja pegawai. Berarti pengujian membuktikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . 3) Hasil penelitian juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara budaya kerja dengan kinerja pegawai, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_o dan menerima H_a . 4) Budaya kerja memiliki pengaruh yang sangat

kuat (dominan) terhadap kinerja pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya. (Fernando, 2013)

7. Romi Pasrah dan Meyzi Heriyanto (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Romi Pasrah dan Meyzi Heriyanto dilatarbelakangi oleh penempatan kerja pegawai yang dipertanyakan banyak kalangan, khususnya yang terjadi pada jabatan di kecamatan. Penelitian ini diteliti di Kota Pekanbaru dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap penempatan kerja pegawai kecamatan dan untuk mengetahui iklim organisasi terhadap penempatan kerja pegawai serta menganalisis pengaruh kompetensi kerja dan iklim organisasi terhadap penempatan pegawai kecamatan di Kota Pekanbaru. Metode survey digunakan dalam penelitian ini dengan seluruh pegawai kecamatan di Kota Pekanbaru dan ditetapkan 64 orang sebagai sampel. Hasil penelitian terbukti bahwa kompetensi kerja pegawai kecamatan berpengaruh positif dan signifikan ($0.05 < 0.05$) terhadap pelaksanaan penempatan pegawai negeri sipil yang dilaksanakan oleh pemerintah Kota Pekanbaru kepada pegawai kecamatan, yang artinya semakin kompeten pegawai kecamatan maka penempatannya semakin baik. (Pasrah dan Heriyanto, 2013).

Berdasarkan penelitian terdahulu seperti yang diuraikan di atas, maka dibuat rangkuman berupa tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu
Penelitian Terkait Dengan Kompetensi, *Job Placement* dan Kinerja

No	Nama Peneliti (Tahun)	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Putri, Eva Maulida, Azis, N., dan Yunus, M. (2012) Judul: "Pengaruh Kompetensi dan Penempatan (<i>Job Placement</i>) Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh"	a. 115 pegawai tetap struktural dan fungsional. b. Regresi Linier Berganda	Kompetensi	Signifikan (+), pengaruh kompetensi terhadap kinerja
			Penempatan / <i>Job Placement</i>	Signifikan (+), pengaruh <i>job placement</i> terhadap kinerja
2.	Junaedi, Dedi (2013) Judul: "Analisis Pengaruh Faktor-Faktor <i>Job Placement</i> Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat"	a. 57 pejabat struktural b. Regresi Linier Berganda	Prestasi Akademis	Tidak Signifikan, pengaruh prestasi akademis terhadap kinerja
			Pengalaman	Signifikan (+), pengaruh pengalaman terhadap kinerja
			Kesehatan Fisik dan Mental	Signifikan (+), pengaruh kesehatan fisik dan mental terhadap kinerja
3.	Riana, Fitria Dina., dan Gitayatna, Mirna (2012) Judu : "Pengaruh Keputusan Penempatan Karyawan Pimpinan PTPN XII (Persero) Wilayah II Terhadap Prestasi Kerja"	a. Semua karyawan pimpinan dalam 5 perkebunan (30 orang) b. Regresi Linier Berganda	Kesesuaian Pengetahuan	Signifikan (+), pengaruh kesesuaian pengetahuan terhadap prestasi kerja
			Kesesuaian Keterampilan	Signifikan (+), pengaruh kesesuaian keterampilan terhadap prestasi kerja
			Kesesuaian Kemampuan	Signifikan (+), pengaruh kesesuaian kemampuan terhadap prestasi kerja
4.	Fadilah, A.N., Hakim, A., dan Siswidiyanto (2013) Judul: "Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)"	a. Semua pegawai sekretariat daerah kabupaten Gresik b. Regresi Linier Berganda dan Koefisien Determinasi	Kesesuaian Pengetahuan	Signifikan, pengaruh kesesuaian pengetahuan terhadap kinerja
			Kesesuaian Kemampuan	Signifikan, pengaruh kesesuaian kemampuan terhadap kinerja

			Kesesuaian Keahlian	Signifikan, pengaruh kesesuaian keahlian terhadap kinerja
5.	Rofiq, Irawan Perwanda (2014) Judul: “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang”	a. 191 karyawan PT. Multi Data Palembang b. Regresi Linier Berganda dan Koefisien Determinasi	Kompetensi	Signifikan (+), pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja
			Motivasi	Signifikan (+), pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja
			Kepuasan kerja	Signifikan (+), pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja
6	Fernando (2013) Judul: “Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya”	a. Seluruh pegawai Ktr Sekretariat KPU Kab. Murung Raya (32 orang) b. Koefisien Regresi Sederhana	Kompetensi	Signifikan (-), pengaruh kompetensi terhadap kinerja
			Budaya Kerja	Signifikan (+), pengaruh budaya kerja terhadap kinerja
			Motivasi	Signifikan (+), pengaruh motivasi terhadap kinerja
7	Pasrah, Romi dan Heriyanto, Meyzi (2013) Judul: “Kompetensi Kerja, Iklim Organisasi, dan Penempatan Pegawai”	c. Seluruh pegawai kecamatan di Kota Pekanbaru (64 orang sebagai sampel) d. Koefisien Regresi Sederhana	Kompetensi Kerja	Signifikan (+), pengaruh kompetensi terhadap penempatan karyawan
			Iklim organisasi	Signifikan (+), pengaruh iklim organisasi terhadap penempatan karyawan
			Penempatan Pegawai	Signifikan (+), pengaruh kompetensi dan iklim organisasi terhadap penempatan karyawan

Sumber: hasil penelitian terdahulu, diolah

C. Kerangka Berpikir

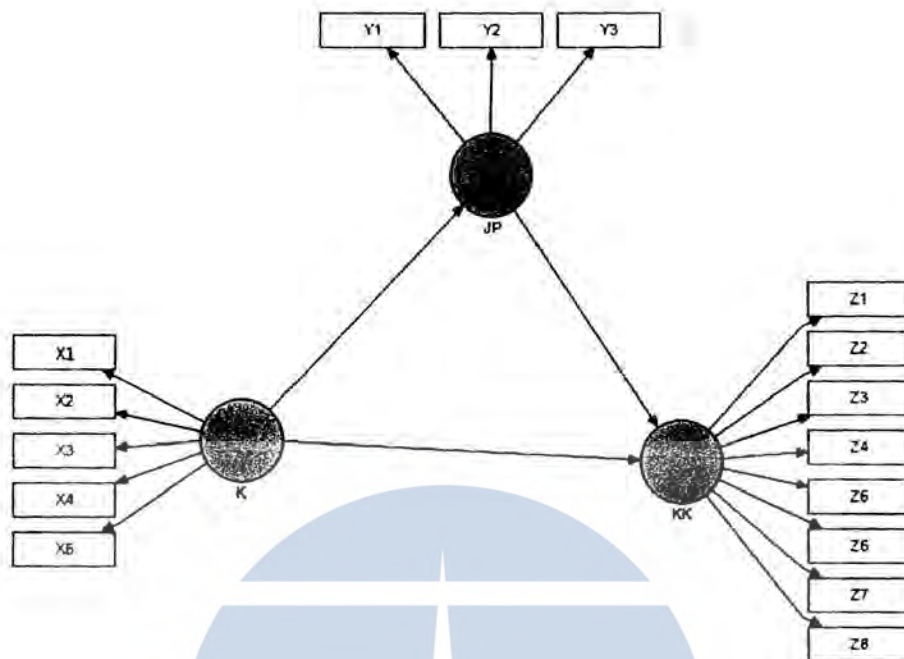
Berdasarkan keseluruhan teori yang dipaparkan di atas sesuai dengan pendapat para ahli, maka dimensi kompetensi yang diambil untuk penelitian ini

adalah dimensi kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993) yang terdiri dari 6 dimensi, namun untuk kompetensi manajerial menjadi 5 dimensi kompetensi yang akan membentuk variabel kompetensi.

Menempatkan karyawan sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan tentu akan menghasilkan pekerjaan yang optimal. Oleh karenanya maka variabel kesesuaian penempatan (*Job Placement*) menjadi suatu hal yang penting peranannya. Berdasarkan uraian teori di atas maka dimensi yang diambil untuk penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian pengalaman.

Kinerja karyawan merupakan output yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Optimalisasi kinerja karyawan ditentukan oleh banyak faktor. Salah satu faktor adalah individu karyawan itu sendiri. Pada penelitian ini lebih difokuskan pada dimensi kinerja yang diungkapkan oleh Gomes (2003). Dimensi kinerja karyawan menurut Gomes (2003) ini terdiri dari 8 dimensi pengukuran seperti yang diuraikan di atas.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat digambarkan dalam bentuk kerangka pemikiran penelitian seperti gambar 2.7 di bawah ini:



Gambar 2.7
Kerangka Penelitian

Keterangan :

X/Eksogenus/*Independent Variable* = Kompetensi (K)

X₁ = *Achievement and Action* (ACH, INT, INF, CO)

X₂ = *The Impact and Influence* (IMP, OA, RB)

X₃ = *Managerial Competency* (DEV, DIR, TW, TL)

X₄ = *Cognitive Competency* (AT, CT, EXP)

X₅ = *Personal Effectiveness* (SCF)

Y/*Endogenous/ Intervening Variable* = Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*) (JP)

Y₁ = Kesesuaian Pengetahuan dengan Jabatan

Y₂ = Kesesuaian Keterampilan dengan Jabatan

Y₃ = Kesesuaian Pengalaman dengan jabatan

Z/*Endogenous/ Dependent Variable* = Kinerja (KK)

Z₁ = *Quantity of work*

Z₂ = *Quality of work*

Z₃ = *Job Knowledge*

Z₄ = *Creativeness*

Z₅ = *Cooperation*

Z₆ = *Dependability*

Z₇ = *Initiative*

Z₈ = *Personal Qualities*

Dari kerangka penelitian di atas tampak bahwa penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas/eksogenus (*independent variable*), satu variabel terikat/endogenus (*dependent variable*), dan satu variabel perantara/endogenus (*intervening variable*). Variabel bebas/eksogenus (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah kompetensi. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah kinerja dan variabel perantara/mediator (*intervening variable*) adalah *job placement*.

Kerangka penelitian ini disusun dan dibuat untuk menggambarkan mengenai analisis pengaruh *competency* terhadap kinerja melalui *job placement* dengan menggunakan program statistik *SmartPLS* Versi 2.

D. Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen (X/Eksogenus).

Variabel independen atau biasa disebut variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Competency* (X). Menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya.

b. Variabel Intervening (Y/Endogenus).

Variabel Intervening adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Tuckman dalam Sugiyono, 2007).

Penempatan kerja berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang tidak menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain yang setara ataupun satu level di atasnya (Promosi) (Rivai dan Sagala, 2011: 198).

c. Variabel Dependen (Z/Endogenous).

Variabel dependen atau biasa disebut variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Mangkunegara (2004: 67) menyatakan bahwa : “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Operasionalisasi konsep penelitian dikemukakan pada tabel 2.2

Tabel 2.2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Kompetensi didefinisikan (Spencer and Spencer, 1993) karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya.	1. <i>Achievement and Action (Merencanakan dan mengimplementasikan)</i>	1. <i>Achievement orientation (ACH)</i> - Dorongan untuk mencapai target kerja - Kemampuan dalam menetapkan target kerja.
			2. <i>Initiative (INT)</i> - Kemampuan dalam memanfaatkan peluang - Kemampuan mengantisipasi kemungkinan yang akan dihadapi.
			3. <i>Information seeking (INF)</i> - Kemampuan dalam menggali akar masalah - Kemampuan dalam mencari berbagai sumber untuk mencari solusi.
			4. <i>Concern for order (CO)</i> - Mengawasi dan memeriksa informasi - Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian tugas
		2. <i>The Impact and Influence Cluster</i>	1. <i>Impact and influence (IMP)</i> - Kemampuan dalam membujuk dan meyakinkan orang lain terutama bawahan - Menggunakan orang ketiga atau ahli untuk memengaruhi orang lain.
			2. <i>Organizational awareness (OA)</i> - Memahami struktur organisasi formal dan informal - Mengenali masalah dan peluang yang memengaruhi organisasi
			3. <i>Relationship building (RB)</i> - Membangun hubungan dengan banyak orang - Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan / empati
		3. <i>Managerial Competency (Mengelola)</i>	1. <i>Developing others (DEV)</i> - Memberikan arahan dan demonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan - Memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk
			2. <i>Directiveness/assertiveness and use of positional power (DIR)</i> - Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

			<p>3. <i>Teamwork and cooperation</i> (TW)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain - Dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas)
			<p>4. <i>Team leadership</i> (TL)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok. biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal.
		4. <i>Cognitive Competency</i> (Berpikir)	<p>1. <i>Analytical thinking</i> (AT),</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan - Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang kecil
			<p>2. <i>Conceptual thinking</i> (CT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan - kemampuan mengidentifikasi pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks
		5. <i>Personal Effectiveness Competencies</i> (Bersikap Dewasa)	<p>1. <i>Self confidence</i> (SCF)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tntangan/pekerjannya)
2	<p>Job Placement</p> <p>- didefinisikan Schuler dan Jackson (2006), penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya. Pencocokan ini meliputi kebutuhan perusahaan terhadap pengetahuan karyawan, keterampilan, dan pengalaman.</p>	<p>1. Pengetahuan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki pengetahuan yang mendukung untuk menjalankan tugas - Kesesuaian Pengetahuan dengan Jabatan
		2. Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki keterampilan yang mendukung dalam menjalankan tugas - Kesesuaian Keterampilan dengan Jabatan
		3. Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki pengalaman yang mendukung dalam menjalankan tugas - Kesesuaian pengalaman dengan jabatan
3.	<p>Kinerja</p> <p>Pengukuran kinerja pegawai menurut Gomes (2003), berdasarkan perilaku spesifik meliputi <i>Quantity of work, Quality of work, Job Knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, dan Personal Qualities.</i></p>	<p>1. <i>Quantity of work</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
		2. <i>Quality of work</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
		3. <i>Job Knowledge</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Luasnya pengetahuan atau wawasan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
		4. <i>Creativeness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang

		timbul.
	5. <i>Cooperation</i>	- Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
	6. <i>Dependability</i>	- Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
	7. <i>Initiative</i>	- Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
	8. <i>Personal Qualities</i>	- Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak (Umar, 2003: 67). Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesa 1

H0: Tidak terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

H1: Terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

2. Hipotesa 2

H0: Tidak terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*Job Placement*) karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

H2: Terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*Job Placement*) karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

3. Hipotesa 3

H0: Tidak terdapat pengaruh positif antara kesesuaian penempatan (*Job Placement*) terhadap kinerja karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

H3: Terdapat pengaruh positif antara kesesuaian penempatan (*Job Placement*) terhadap kinerja karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

4. Hipotesa 4

H0: Tidak terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening* variabel karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

H4: Terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening* variabel karyawan level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang.

BAB III

METODE PENELITIAN

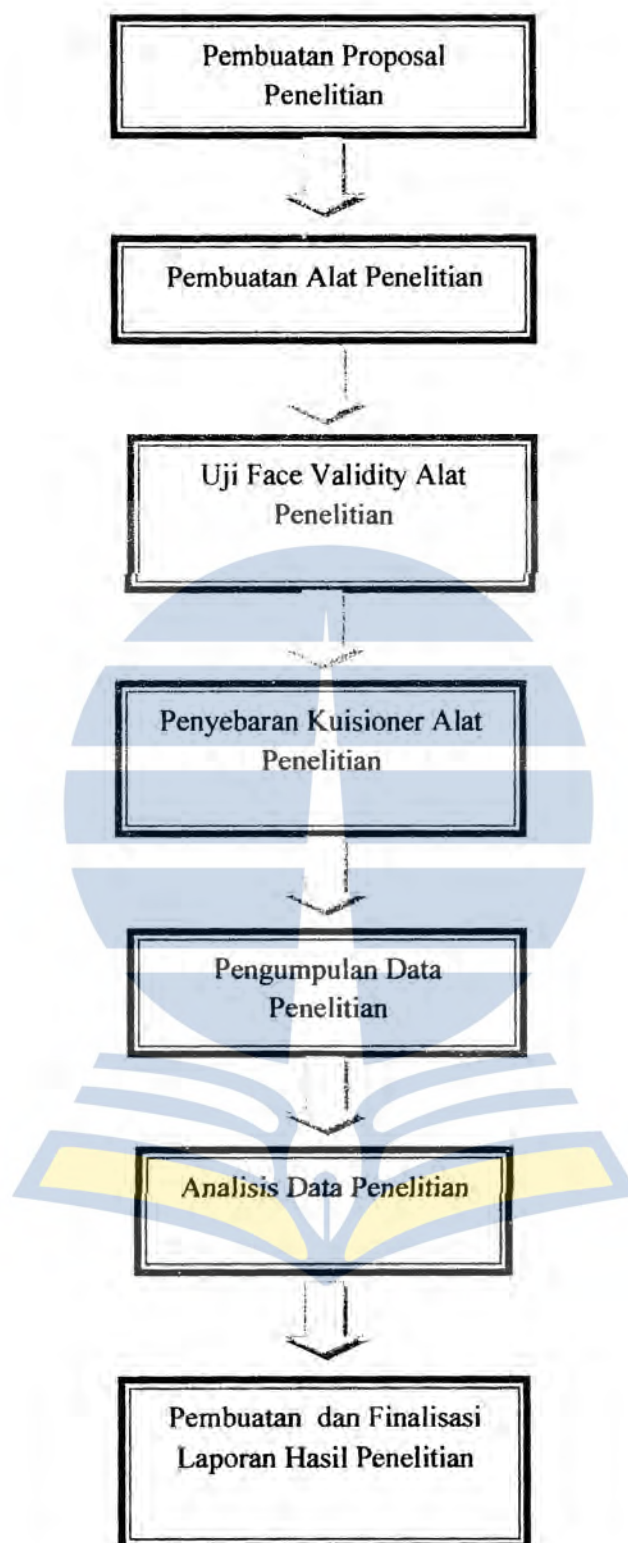
A. Desain Penelitian

Malhotra (2007: 74) mendefinisikan desain penelitian sebagai berikut “*A research design is a framework or blueprint for conducting research project*” (Aritonang, 2014). Desain penelitian adalah rancangan alur proses penelitian, yang merupakan aplikasi teori terhadap objek penelitian. Desain penelitian dibuat berdasarkan masalah penelitian, teori yang digunakan, serta objek penelitian. Sehingga dalam desain penelitian akan teridentifikasi rancangan alur proses penelitian, mulai dari objek yang diteliti, proses analisis, sampai arah temuan penelitian dalam menjawab masalah penelitian.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kompetensi. Sebagaimana dikemukakan di atas, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu. Teori *job placement* yakni teori tentang penempatan dari karyawan dan teori kinerja yang merupakan penilaian dari keberhasilan kerja yang dicapai oleh karyawan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan (Umar, 2003:84). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden.

Bagan 3.1 menggambarkan alur penelitian atau tahapan yang dilakukan dalam membuat penelitian ini. Tahapan di mulai dari pembuatan proposal penelitian sampai pada finalisasi laporan penelitian.



Bagan 3.1
Desain Penelitian

B. Populasi dan Sampel

Adapun untuk melakukan penelitian ini diperlukan populasi dan sampel yang akan dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Populasi

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Umar, 2005: 77). Populasi juga dapat diartikan sebagai seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Kumpulan elemen tersebut pada hakekatnya merupakan objek di mana pengamatan akan dilakukan oleh peneliti. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi. Sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006: 123).

Populasi yang akan menjadi objek dalam penelitian ini adalah karyawan yang menduduki level manajerial pada perusahaan manufacturing di Cikarang. Perusahaan manufacturing tersebut tergabung dan terdaftar dalam Forum Komunikasi Human Resources East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) sebanyak 102 perusahaan manufaktur, namun yang aktif 61 perusahaan manufaktur. Berdasarkan pra-penelitian dengan mewawancara direksi dan Ketua FK-HR EJIP, rata-rata setiap perusahaan memiliki karyawan lebih dari 500 orang. Rata-rata level manajerial pada perusahaan sebanyak 25 orang. Penulis memperkirakan populasi dari penelitian ini sebesar 1525 orang.

2. Sampel

Penentuan jumlah sampel dapat dilakukan dengan cara perhitungan statistik yaitu dengan menggunakan Rumus Slovin yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang telah diketahui jumlahnya yaitu sebanyak 1525 orang karyawan level manajerial. Untuk tingkat presisi yang ditetapkan dalam penentuan sampel adalah 10%. Alasan peneliti menggunakan tingkat presisi 10% karena cara pengambilan sampel dapat dikontrol.

Rumus Slovin :

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

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Batas toleransi kesalahan (error tolerance) (Sevilla, 2007). Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, kemudian dikuadratkan (Kriyantono, 2008: 162).

Berdasarkan Rumus Slovin, maka besarnya penarikan jumlah sampel penelitian adalah :

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

$$n = N / 1 + N (e)^2$$

$$n = 1525 / 1 + 1525(0,1)^2$$

$$= 92,42 \text{ dibulatkan } 92 \text{ karyawan level manajerial}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka secara statistik sampel berjumlah 92 karyawan level manajerial. Akan tetapi karena keterbatasan Peneliti yang tidak dapat menjangkau sampel penelitian maka digunakan *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan dalam penentuan sampel yang dipilih berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun syarat yang menjadi kriteria untuk menentukan sampel adalah karyawan level manajerial di perusahaan manufaktur, perusahaan yang bersangkutan sudah terdaftar di Forum Komunikasi Human Resources East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP). Minimal sudah berada di level manajerial di atas 3 tahun.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini adalah kuesioner atau daftar pertanyaan/pernyataan. Tujuan penyebaran kuesioner ialah mencari informasi lengkap mengenai suatu masalah dan peneliti tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian pertanyaan/pernyataan (Riduwan dan Akron, 2009: 99). Kuesioner dalam penelitian ini berisi pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti yaitu kuesioner kompetensi, kuesioner kinerja, dan kuesioner kesesuaian penempatan karyawan (*Job Placement*). Masing-masing alternatif pilihan jawaban tersebut diberikan skala. Dalam penelitian ini, skala pengukuran instrument yang digunakan adalah skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atas suatu objek atau fenomena tertentu. Bentuk Jawaban skala Likert ini terdiri dari :

Tabel 3.1
Bobot Nilai Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Kode	Bobot Nilai
1	Sangat tidak setuju	STS	1
2	Tidak setuju	TS	2
3	Agak tidak setuju	ATS	3
4	Biasa saja	BS	4
5	Agak setuju	AS	5
6	Setuju	S	6
7	Sangat setuju	SS	7

Setelah itu, nilai rata-rata dari masing-masing variabel tersebut perlu diinterpretasikan atas lima kriteria dengan interval antara satu kriteria dengan lainnya dengan menghitung skor kriterium = Nilai skala x jumlah responden

Tabel 3.2
Tabel Kriterium

Rumus	Skala
$7 \times 112 = 784$	Sangat setuju
$6 \times 112 = 672$	Setuju
$5 \times 112 = 560$	Agak setuju
$4 \times 112 = 448$	Netral
$3 \times 112 = 336$	Agak tidak setuju
$2 \times 112 = 224$	Tidak setuju
$1 \times 112 = 112$	Sangat tidak setuju

Dari nilai di atas, maka batasan kriteria penafsiran masing-masing variabel penelitian dapat ditentukan:

Tabel 3.3
Tabel Batasan Kriteria

Nilai Jawaban	Skala
673 - 784	Sangat setuju
561 - 672	Setuju
449 - 560	Agak setuju
337 - 448	Netral
225 - 336	Agak tidak setuju
111 - 224	Tidak setuju
0 - 112	Sangat tidak setuju

Keuntungan menggunakan kuesioner menurut Arikunto, Suharsimi (2010)

antara lain:

- a. Tidak memerlukan hadirnya peneliti.
- b. Dapat diberikan secara serempak kepada banyak responden
- c. Dijawab oleh responden menurut kecepatan masing-masing dan menurut waktu senggang responden.
- d. Dapat dibuat anonim sehingga responden bebas, jujur, dan tidak malu-malu menjawab.
- e. Dapat dibuat berstandar sehingga semua responden dapat mengisi.

Sedangkan kekurangan dari menggunakan kuesioner adalah:

- a. Kuesioner tidak menggaransi responden untuk menjawab pertanyaan dengan sepenuh hati.

- b. Kuesioner cenderung tidak fleksibel, artinya pertanyaan yang harus dijawab terbatas yang dicantumkan di kuesioner saja, tidak dapat dikembangkan lagi sesuai dengan situasinya.
- c. Pengumpulan sampel tidak dapat dilakukan secara bersama-sama dengan daftar pertanyaan, lain halnya dengan observasi yang dapat sekaligus mengumpulkan sampel.
- d. Kuesioner yang lengkap sulit untuk dibuat.

Kelemahan kuesioner pada penelitian ini diatasi dengan cara memberikan kepada para ahli dan responden yang sesuai untuk mengetahui apakah pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner tersebut telah ditulis dalam bahasa yang baik dengan arti yang jelas.

Kuesioner yang diberikan kepada responden ada 3 skala yaitu skala kompetensi, skala kesesuaian jabatan (*job placement*), dan skala kinerja.

1. Skala Kompetensi

Skala kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini dimodifikasi dari alat yang disusun Emmyah (2009) yang berpedoman kepada Spencer dan Spencer (1993). Alat yang digunakan oleh Emmyah terdiri dari 16 item, kemudian dijadikan 30 item oleh peneliti. Di samping itu bentuk dasar alat dimodifikasi dengan menambah pilihan jawaban dari 5 pilihan menjadi 7 pilihan. Item-item yang dibuat dari 5 dimensi yang hendak dilihat dan disesuaikan dengan subyek penelitian yakni karyawan level Manajerial di perusahaan manufaktur di Cikarang. Kelima dimensi tersebut adalah:

- a. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action Competencies*) terdiri dari indikator: ACH, INT, INF, CO dengan item nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- b. Kompetensi memengaruhi orang lain (*The Impact and Influence Cluster*) terdiri dari indikator: IMP, OA, RB dengan item nomor 9, 10, 11, 12, 13, 14
- c. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competencies*) terdiri dari indikator: DEV, DIR, TW, TL dengan item nomor 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
- d. Kompetensi berpikir (*Cognitive Competencies*) terdiri dari indikator: AT, CT, EXP dengan item nomor 23, 24, 25, 26, 27, 28
- e. Kompetensi efektivitas diri (*Personal Effectiveness Competencies*) terdiri dari indikator: SCF dengan item nomor 29, 30

Skala ini terdiri dari 5 dimensi dengan 30 item. Masing-masing dimensi berisi item yang berbeda jumlahnya. Hal ini merupakan dampak dari indikator yang berbeda-beda pula dari setiap dimensi. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan penilaian pada salah satu pernyataan yang paling menggambarkan dirinya.

2. Skala Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*)

Kesesuaian jabatan ini diukur dengan menggunakan alat yang disusun oleh Salfiah, S (2010) yang terdiri dari 23 item dari 3 dimensi yang sudah diuji validitas pada responden penelitiannya. Alat ini dimodifikasi oleh peneliti menjadi 9 item dengan 3 dimensi. Di samping itu bentuk dasar alat dimodifikasi dengan menambah pilihan jawaban dari 4 pilihan menjadi 7 pilihan. Item-item yang

dibuat dari 3 dimensi yang hendak dilihat dan disesuaikan dengan subyek penelitian yakni karyawan level Manajerial di perusahaan manufaktur di Cikarang. Ketiga dimensi tersebut adalah:

- a. Kesesuaian dengan pengetahuan: item 31, 32, 33
- b. Kesesuaian dengan keterampilan: item 34, 35, 36
- c. Kesesuaian dengan pengalaman: item 37, 38, 39

Skala ini terdiri dari 3 dimensi dengan 9 item, masing-masing dimensi terdiri dari 3 item. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan penilaian pada salah satu pernyataan yang paling menggambarkan dirinya.

3. Skala Kinerja Karyawan

Skala kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari 20 item yang dibuat oleh Emmyah (2009) dan 10 item yang dibuat oleh Kusuma, Arta Adi (2013) dimodifikasi oleh peneliti dengan menjadikan 16 item dari 8 dimensi pengukuran kinerja menurut Gomes (2003). Di samping itu bentuk dasar alat dimodifikasi dengan menambah pilihan jawaban dari 5 pilihan menjadi 7 pilihan. Item-item yang dibuat dari 8 dimensi yang hendak dilihat dan disesuaikan dengan subyek penelitian yakni karyawan level Manajerial di perusahaan manufaktur di Cikarang. Kedelapan dimensi tersebut adalah:

- a. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*): item 40, 41.
- b. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*): item 42, 43.
- c. Pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*): item 44, 45.
- d. Kreativitas (*Creativeness*): item 46, 47.
- e. Kerjasama (*Cooperation*): item 48, 49.
- f. Kemandirian (*Dependability*): item 50, 51.

g. Inisiatif (*Initiative*): item 52, 53.

h. Kualitas pribadi (*Personal qualities*): item 54, 55

Skala kinerja karyawan ini terdiri dari 8 dimensi dengan 16 item, masing-masing dimensi terdiri dari 2 item. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan penilaian pada salah satu pernyataan yang paling menggambarkan dirinya.

Sebelum kuesioner ini disebarakan kepada responden maka dilakukan uji validitas instrumen penelitian. Uji *face validity* dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada dua asesor senior, dua psikolog senior, satu dosen di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, satu dosen di Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Indonesia, dan enam orang responden yang sudah menjabat sebagai manajer di perusahaannya. Mereka diminta untuk memeriksa dan mengoreksi kuesioner tersebut.

4. Data Kontrol

Data kontrol terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui data pribadi responden seperti jenis kelamin, umur, jabatan, masa kerja, jumlah bawahan, dan pendidikan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini memerlukan teknik pengumpulan data tertentu. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber utama yang menjadi

subjek penelitian, yaitu karyawan yang saat ini menduduki level manajerial di kawasan industri Cikarang.

2. Sumber Data

Sumber data penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian yaitu karyawan yang telah menduduki jabatan level manajerial. Subyek penelitian ini dibatasi dengan kriteria karyawan tersebut bekerja pada perusahaan manufacturing dan telah menduduki posisi pada level manajerial. Perusahaan tempat karyawan bekerja terdaftar atau sebagai member pada Forum Komunikasi Human Resource East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) di Cikarang. Karyawan tersebut minimal sudah berada di level manajerial 3 tahun.

3. Pengumpulan Data

Data utama yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada subjek penelitian. Hal ini dinamakan penelitian lapangan (*Field Research*). Kuesioner disebarakan melalui email dan WhatsApp dengan mengisi google formulir. Responden mengisi kuesioner secara mandiri tanpa didampingi oleh peneliti. Pengembalian kuesioner secara langsung ke aplikasi yang telah peneliti buat.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan google formulir dan aplikasi yang termasuk ke dalam google chrome. Aplikasi kuesioner disebarakan melalui WhatsApp dengan Handphone Android melalui link <https://docs.google.com/forms/d/1ncdXBETqtAaDrVdEMbwUkiX5f0xUvvDsFqvoAQmlOMO/viewform?c=0&w=1>. Link kuesioner ini *diforward* ke Handphone responden yang terdaftar pada Forum Komunikasi Human Resources East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) yang memegang jabatan sebagai Manajer ataupun

Direktur pada perusahaan masing masing. Dari para Manajer ataupun Direktur tersebut diminta untuk mem'*forward*' ke rekan kerja di perusahaannya dengan menyesuaikan kriteria yang ditentukan. Penyebaran kuesioner ini dibatasi waktu dari tanggal 14 April sampai dengan 25 April 2016. Pembatasan penyebaran kuesioner ini dilakukan agar responden segera mengisi kuesioner yang disebarkan kepadanya.

Pada data aplikasi google formulir yang telah diisi oleh responden langsung diperoleh rekapitulasi data yang telah diisi oleh responden. Rekapitulasi data tersebut berupa angka akan diproses dengan menggunakan uji statistik untuk mengidentifikasi faktor-faktor pengaruh serta signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel yang diukur.

Data mengenai perusahaan yang dijadikan subjek penelitian diperoleh dari salinan data nama perusahaan dari Forum Komunikasi Human Resource East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) di Cikarang (Terlampir 2). Pengambilan dan pengumpulan data nama perusahaan dengan cara ini dikatakan juga dengan dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda dan sebagainya. (Arikunto, 2006: 158)

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen penelitian kuesioner dan instrument penelitian tersebut harus diuji validitas dan reliabilitas sehingga data yang dihasilkan dapat diterima dan valid. Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini diuji pada 112 responden dengan signifikan 5 % ($\alpha = 0.05$)

1. Uji validitas

Validitas dari instrument menunjukkan kualitas dari instrument penelitian dalam mengukur variable yang diteliti secara tepat. Pada pengujian ini menggunakan pendekatan internal melalui analisis korelasi antara skor tiap butir dengan skor total yang diperoleh semua subjek. Menurut Fornell dan Lacker (Aritonang (2014: 6.22)), validitas yang diuji dengan pendekatan korelasi butir-total itu adalah validitas konvergen. Keputusan hasil uji bila diperoleh t_o hitungan $>$ t_o table, maka variable dinyatakan valid.

$$r_{x_i y} = \frac{[\sum(X_i \cdot Y) - ((\sum X_i \cdot \sum Y)/n)]}{\sqrt{[\sum(X_i^2) - ((\sum X_i)^2/n)] \cdot [\sum(Y^2) - ((\sum Y)^2/n)']}}$$

$$r_{ki} = \frac{[(r_{x_i y}) \cdot (s_y)] - (s_i)}{\sqrt{(s_i)^2 + (s_y)^2 - 2(r_{x_i y})(s_i)(s_y)}}$$

$$t_o = \frac{r_{ki} \sqrt{[n - 2]}}{\sqrt{[1 - (r_{ki})^2]}}$$

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dinyatakan reliabel jika hasil pengukuran yang diperoleh menggunakan instrumen tersebut tergolong konsisten. Menurut Kerlinger dan Lee (Aritonang (2014)) ada beberapa istilah yang sinonim dengan reliabilitas, yaitu keandalan (*dependability*), stabilitas, konsistensi, *reproducibility*, *predictability*, dan tanpa distorsi.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach*, instrumen dinyatakan reliabel apabila koefisien alpha yang diperoleh lebih besar dari konstanta table.

$$\alpha = [k / (k-1)] [(Vt - \sum Vi) / Vi]$$

Dengan:

- k = jumlah butir instrument
- Vt = variansi skor total dan
- Vi = variansi butir i.

Koefisien reabilitas dari hasil perhitungan diinterpretasikan dengan menggunakan klasifikasi koefisien dari Guildford (dalam Ferdinand, (Ilma (2013)) yang tertera pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4
Klasifikasi koefisien korelasi dari Guildford

Koefisien Korelasi	Interprestasi
$0,80 < r_{xy} \leq 1,00$	validasi sangat tinggi (sangat baik)
$0,60 < r_{xy} \leq 0,80$	validasi tinggi (baik)
$0,40 < r_{xy} \leq 0,60$	validasi sedang (cukup)
$0,20 < r_{xy} \leq 0,40$	validasi rendah (kurang)
$0,00 < r_{xy} \leq 0,20$	validasi sangat rendah (tidak valid)

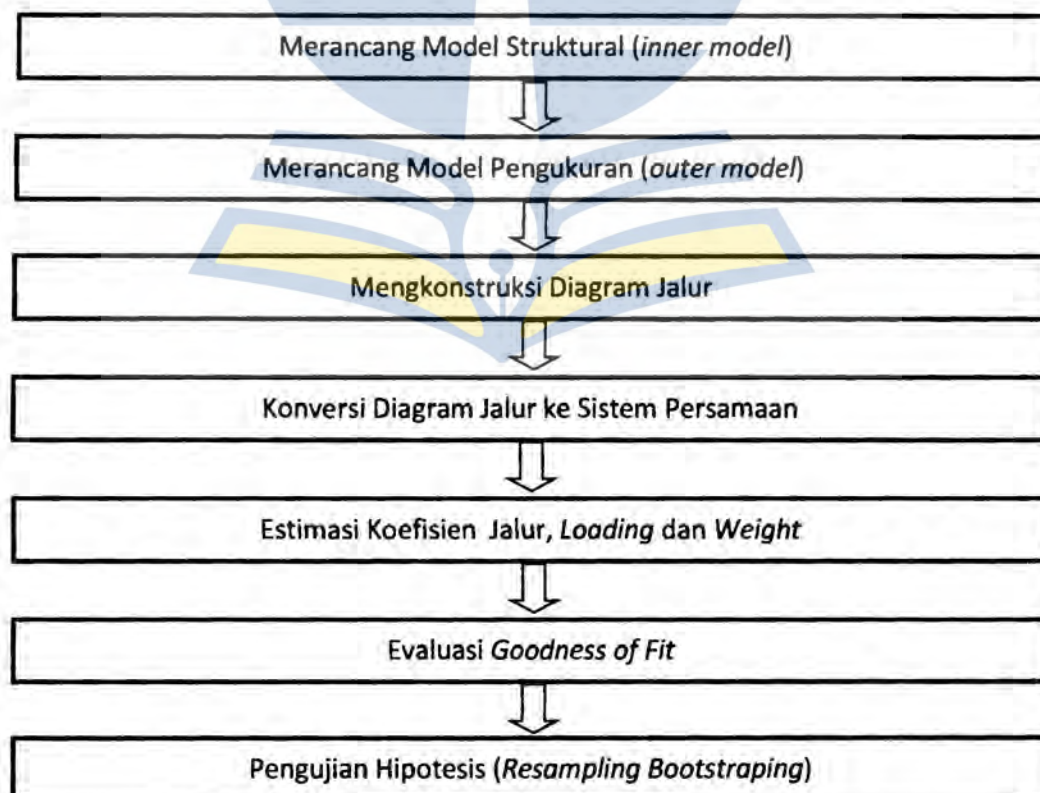
E. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*, disingkat SEM) dalam pengujian model penelitiannya. SEM menggambarkan hubungan kausal terhadap variabel-variabel yang diteorikan, variabel yang diposisikan sebagai penyebab awal disebut variabel eksogenous dan variabel yang diposisikan sebagai akibat disebut variabel endogenous. SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi untuk menghubungkan teori dan data. SEM dikalsifikasikan menjadi dua, yaitu SEM berbasis *covariance* dan SEM berbasis varian. SEM berbasis *covariance* memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan SEM berbasis *covariance* adalah adanya asumsi sampel yang besar,

data harus terdistribusi normal, dimensi harus dalam bentuk reflektif, serta model harus berdasarkan teori (Ghozali, 2008).

Keterbatasan yang ada dalam SEM berbasis *covariance* menjadikan penulis memilih menggunakan SEM berbasis varian dalam melakukan pengujian model penelitian ini. Pengujian model penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi bahwa data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. PLS juga tepat digunakan dalam model yang dasar teorinya tidak begitu kuat dengan melibatkan banyak variabel. Untuk tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok. (Ghozali, 2008)

Dalam pengujian model penelitian ini digunakan *software SmartPLS* versi 2.0. Tahapan-tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:



Bagan 3.2
Tahapan Pengolahan Data Menggunakan PLS (Ghozali, 2008)

Menurut Ghozali (2008) langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS yaitu:

(1). Merancang Model Struktural (*inner model*)

Ketika melakukan perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Pada SEM perancangan model adalah berbasis teori, akan tetapi pada PLS bisa berupa:

- a. Teori, kalau sudah ada
- b. Hasil penelitian empiris
- c. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
- d. Normatif, misalnya peraturan pemerintah, undang-undang, dan lain sebagainya.
- e. Rasional

Pada PLS dimungkinkan melakukan eksplorasi hubungan antar variabel laten, sehingga dasar perancangan model struktural bisa berupa proposisi. Hal ini tidak direkomendasikan di dalam model SEM lainnya, perancangan model berbasis teori, sehingga pemodelan didasarkan pada hubungan antar variabel laten yang ada di dalam hipotesis.

(2). Merancang Model Pengukuran (*outer model*)

Pada SEM perancangan model pengukuran hanya merujuk pada definisi operasional variabel, sesuai dengan proses perancangan instrumen penelitian. Model indikator di dalam SEM semua bersifat refleksif, sehingga perancangan model pengukuran jarang dibicarakan secara detail.

Di sisi lain, pada PLS perancangan model pengukuran (*outer model*) menjadi sangat penting, yaitu terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif

atau formatif. Merancang model pengukuran yang dimaksud di dalam PLS adalah menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten apakah refleksif atau formatif. Kesalahan dalam menentukan model pengukuran ini akan bersifat fatal yaitu memberikan hasil analisis yang salah.

Rujukan yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan sifat indikator apakah refleksif atau formatif adalah teori, penelitian empiris sebelumnya, atau kalau belum ada adalah rasional. Pada tahap awal penerapan PLS, tampaknya rujukan berupa teori atau penelitian empiris sebelumnya masih jarang, atau bahkan belum ada. Oleh karena itu dengan merujuk pada definisi konseptual dan definisi operasional variabel, diharapkan sekaligus dapat dilakukan identifikasi sifat indikatornya, bersifat refleksif atau formatif.

(3). Mengkonstruksi Diagram Jalur

Bila tahapan satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan inner model dan outer model tersebut selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

(4). Konversi Diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan

a. Menurut Ghozali (2008), *outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Model indikator refleksifnya dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

x dan y adalah indikator untuk variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

Sedangkan Λ_x dan Λ_y merupakan matriks loading yang menggambarkan seperti

koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan ε_x dan ε_y dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran atau *noise*.

Model indikator formatif persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$\xi = \prod_{\xi} \mathbf{x} + \delta_{\xi}$$

$$\eta = \prod_{\eta} \mathbf{y} + \delta_{\eta}$$

ξ , η , \mathbf{x} , \mathbf{y} sama dengan persamaan sebelumnya. $\prod_{\xi} \mathbf{x}$ dan $\prod_{\eta} \mathbf{y}$ adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan δ_{ξ} dan δ_{η} adalah residual dan regresi.

b. Ghozali (2008) menyatakan inner model yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Model persamaannya dapat ditulis seperti di bawah ini:

$$\eta = \beta_0 + \beta_{\eta} + \Gamma \xi + \zeta$$

Di mana η menggambarkan vektor variabel endogen (dependen), ξ adalah vektor variabel laten eksogen dan ζ adalah vektor residual (*unexplained variance*). Oleh karena PLS didesain untuk *model recursive*, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen η , atau sering disebut *causal chain system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \beta_{\eta} + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Di mana γ_{jb} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan Γ) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan eksogen (ξ). Sedangkan β_{ji} (dalam bentuk matrik dilambangkan dengan β) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan endogen (η); untuk range indeks i dan b . Parameter ζ_j adalah *inner residual variable*.

c. Weight relation estimasi nilai kasus variabel latent. *Inner dan outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dengan *estimasi weight relation* dalam algoritma PLS:

$$\xi_b = \sum_{kb} w_{kb} x_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} w_{ki} y_{ki}$$

Dimana w_{kb} dan w_{ki} adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten ξ_b dan η_i . Estimasi variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS.

(5). Langkah kelima: Estimasi

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- a. Weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
- b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.

- c. Means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

Sebagai langkah awal iterasi, algoritmanya adalah menghitung aproksimasi outside dari variabel laten dengan cara menjumlahkan indikator dalam setiap blok dengan bobot yang sama (equal weight). Bobot untuk setiap iterasi diskalakan untuk mendapatkan unit varian dari skor variabel laten untuk N kasus dalam sampel. Dengan menggunakan skor untuk setiap variabel laten yang telah diestimasi, kemudian digunakan untuk pendugaan aproksimasi inside variabel laten.

Terdapat tiga skema bobot *aproksimasi inside* yang telah dikembangkan untuk mengkombinasikan variabel laten tetangga (*neighboring LV*) untuk mendapatkan estimasi variabel laten tertentu yaitu: *centroid factor* dan *path weighting*. Skema *weighting* dengan centroid merupakan prosedur asli yang digunakan oleh Wold. Metode ini hanya mempertimbangkan tanda korelasi antara variabel laten dan variabel laten tetangganya (*neighboring LV*). Nilai kekuatan korelasi dan arah model struktural tidak diperhitungkan. Skema *weighting* dengan faktor menggunakan koefisien korelasi antara variabel laten dengan variabel laten tetangga sebagai pembobot (*weight*). Variabel laten menjadi *principal component* (komponen utama) dari variabel laten tetangganya. Skema *weighting* dengan faktor memaksimalkan varian dari komponen utama variabel laten ketika jumlah variabel laten menjadi tak terhingga jumlahnya. Skema dengan *path weighting* membobot variabel laten tetangga dengan cara berbeda tergantung apakah variabel laten tetangga merupakan anteseden atau konsekuen dari variabel laten yang ingin kita estimasi.

Dengan hasil estimasi variabel laten dari *aproksimasi inside*, maka didapatkan satu set pembobotan baru dari *aproksimasi outside*. Jika skor *aproksimasi inside* dibuat tetap (*fixed*), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda bergantung apakah blok indikator berbentuk refleksif ataukah model formatif. Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (*path relation*) kemudian diestimasi dengan OLS (*Ordinary Least Square*) pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model (baik variabel laten endogen maupun indikator dalam model refleksif) diregresikan terhadap variabel independen (variabel laten lainnya atau indikator dalam bentuk formatif). Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (perbedaan nilai means, skala dan varian memberikan hasil yang berarti), maka parameter mean dan lokasi untuk indikator dan variabel dihitung terlebih dahulu dengan menggunakan data asli, kemudian menggunakan bobot yang didapat dari tahap satu, means untuk setiap variabel laten dihitung. Dengan nilai means untuk setiap variabel laten dan koefisien *path* dari tahap dua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai perbedaan antara mean yang baru saja dihitung dengan *systematic part accounted* oleh variabel laten independen yang mempengaruhinya.

(6). Langkah keenam: *Goodness of Fit*

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan

membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

Untuk menguji model-model pengukuran, Ghozali dan Latan (2012) melakukan pengujian yaitu:

1. *Evaluasi Measurement (Outer) Model*

Outer model, bila indikator refleksif maka diperlukan evaluasi berupa kalibrasi instrumen, yaitu dengan pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen. Oleh karena itu, penerapan PLS pada data hasil uji coba (try out) pada prinsipnya adalah suatu kegiatan kalibrasi instrumen penelitian, yaitu uji validitas dan reliabilitas. Dengan kata lain, PLS dapat digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, seperti halnya SEM.

Pengujian dilakukan dengan SmartPLS versi 2.0 menunjukkan nilai muatan item (loading factor) pada cross loading lebih besar dari 0,7 diantara dimensi terhadap variabelnya serta nilai muatannya harus lebih besar untuk dimensi sama terhadap variabel lainnya.

a. Uji Validitas

Pengujian yang pertama dilakukan adalah pengujian validitas variabel.

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau suatu set dari operasi-

operasi mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas variabel dapat dinilai melalui uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

1). Uji validitas konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip-prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu variabel seharusnya berkorelasi tinggi terhadap dirinya sendiri. Validitas konvergen terjadi jika skor-skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda untuk mengukur variabel yang sama mempunyai korelasi tinggi (Jogiyanto, 2008: 42).

Validitas konvergen dievaluasi dengan menggunakan dua kriteria berdasarkan usulan dari Fornell dan Larcker (1981). Langkah pertama, semua muatan-muatan faktor (*factor loading*) seharusnya signifikan dan nilainya melebihi 0,70. Langkah kedua, rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted* atau AVE) dan *communality* untuk masing-masing variabel seharusnya melebihi varian yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran untuk variabel tersebut (yang seharusnya melebihi nilai 0,50).

Jogiyanto dan Willy (2009: 42), AVE (*average variance extracted*) adalah rata-rata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* dimensinya dalam proses *iterasi algoritma* dalam PLS. Sedangkan *communality* adalah ukuran kualitas model pengukuran pada tiap blok variabel laten yang dihasilkan dalam *iterasi algoritma* dalam PLS.

2). Uji validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian dilakukan dengan membandingkan muatan faktor dari item pertanyaan/pernyataan pada variabelnya dengan muatan faktor item pertanyaan/pernyataan yang sama dengan variabel lainnya. Tujuannya untuk menentukan bahwa suatu item pertanyaan/pernyataan membentuk variabel dengan benar, sehingga item pertanyaan/pernyataan harus termuat dengan skor yang tinggi di variabel tersebut dan tidak boleh termuat lebih tinggi di variabel yang lain.

Validitas diskriminan memiliki prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu variabel seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut atau dengan melihat *cross loading* (Jogiyanto dan Willy, 2009: 42).

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika AVE konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{ivar}(\epsilon_i)}$$

b. Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas variabel, pengujian selanjutnya adalah menilai reliabilitas. Reliabilitas suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep. Reliabilitas variabel diukur dengan koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Skor *cronbach's alpha* di atas 0,70 dapat dikategorikan mempunyai reliabilitas tinggi (Jogiyanto, 2008). Berikut rumusnya:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{ivar}(\epsilon_i)}$$

Jogiyanto dan Willy, (2009: 41) mengungkapkan bahwa *cronbach's alpha* adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. *Cronbach's alpha* dapat digunakan pada seperangkat dimensi dalam variabel laten reflektif *undimensional*. Sedangkan *composite reliability* adalah teknik statistika yang digunakan untuk menguji reliabilitas yang sama dengan metode *cronbach's alpha*.

Namun *composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel sedangkan *cronbach's alpha* mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *composite reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cronbach's alpha*. Hasilnya diuji dengan menggunakan perangkat *SmartPLS* versi 2.0.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-Square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi: Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-Square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance. Sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance.

Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana $R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$ dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total R_p^2 pada analisis jalur (*path analysis*)

(7). Langkah ketujuh: Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural ini merupakan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode Resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone (Ghozali, 2008). Menurut (Jogiyanto, 2008), untuk melakukan pengujian hipotesis diperlukan prosedur pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Menyatakan hipotesis

Hipotesis dapat dinyatakan dalam bentuk nol (*null hypothesis*) dan alternatif (*alternative hypothesis*). Hipotesa nol menyatakan tidak berpengaruh, sedangkan hipotesis alternatif menyatakan berpengaruh.

b. Memilih pengujian statistik

Untuk memilih pengujian statistik yang digunakan. Pengujian menggunakan parametrik atau pengujian nonparametrik. Jenis pengujian menggunakan pengujian beda rata-rata atau pengujian asosiasi atau pengujian pengaruh.

c. Menentukan tingkat keyakinan

Menentukan keyakinan menunjukkan besarnya interval keyakinan di kurva normal. Koefisien keyakinan menunjukkan probabilitas keyakinan bahwa suatu nilai yang diuji akan masuk di dalam interval keyakinan. Tabel 3.5 menunjukkan besarnya koefisien keyakinan yang berbeda. Uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dan 99%. Hipotesis diterima jika t-hitung lebih besar dari t-tabel. Jika hipotesis diterima pada tingkat kepercayaan 99% berarti juga diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika hipotesis ditolak pada tingkat kepercayaan 95% berarti bahwa hipotesis juga ditolak pada tingkat kepercayaan 99%.

Untuk menentukan derajat kebebasan atau degree of freedom (df) dalam regresi, maka dipakai rumus:

$$df = n - k$$

n = banyaknya observasi atau responden, sedangkan k = banyaknya variabel (bebas dan terikat)

Tabel 3.5
Koefisien Keyakinan
 $n = 112, k = 3$

Koefisien Keyakinan	A	Area di bawah kurva	t-tabel
95%	5%	95,00%	1.981967
99%	1%	99,73%	2,621688

d. Menghitung nilai statistik

Nilai statistik di hitung dengan aplikasi statistik seperti *SmartPLS* versi 2.0 untuk mendapatkan nilai t-statistik.

e. Mendapatkan nilai uji kritis

Nilai uji kritis tergantung dari dua hal yaitu besarnya koefisien keyakinan dan arah dari hipotesisnya. Arah dari hipotesis menentukan pengujiannya apakah satu sisi atau satu ekor (*one-tail*) atau dua sisi atau dua ekor (*two-tail*). Hipotesis tak berarah diuji dengan menggunakan pengujian dua sisi (*two-tail*) dan hipotesis berarah diuji dengan menggunakan pengujian satu sisi (*one-tail*).

f. Menginterpretasikan

Nilai t hitung $>$ t -tabel menunjukkan bahwa hipotesis didukung, sedangkan nilai t -hitung $<$ t -tabel menunjukkan bahwa hipotesis tidak didukung.

Untuk menentukan arah hubungan koefisien korelasi digunakan koefisien jalur (*path coefficients*). Koefisien yang positif menunjukkan bahwa ada hubungan positif antar variabel, sedangkan koefisien negatif

menunjukkan hubungan yang sebaliknya antar variabel. Model juga diuji dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) yang merepresentasikan jumlah varian yang diterangkan oleh variabel independen. Nilai dari R^2 adalah antara nol sampai dengan satu. R^2 bernilai nol berarti variabel independen tidak dapat menjelaskan sedikitpun variansi terhadap variabel dependen. R^2 bernilai satu berarti variabel independen menjelaskan seratus persen variansi terhadap variabel dependen.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Profil Responden

Subjek dalam penelitian ini memiliki kriteria yang telah ditentukan yakni karyawan pada perusahaan manufacturing yang telah terdaftar sebagai member pada Forum Komunikasi Human Resources East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) di Cikarang dan telah menduduki posisi pada level manajerial. Responden telah memiliki masa kerja pada posisi manajerial minimal 3 tahun.

Data responden yang masuk sebanyak 112 kuesioner. Seluruh kuesioner yang masuk memenuhi kriteria yang ditentukan. Data yang bisa diolah menjadi 112 kuesioner. Gambaran umum responden yang terkumpul adalah sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 di bawah ini merupakan tabel yang menggambarkan jenis kelamin dari responden penelitian ini.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	75	66,96%
Wanita	37	33,04%
	112	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari data pada tabel 4.1 terlihat bahwa sebagian besar subyek penelitian adalah pria (66,96%) dan lainnya wanita (33,04%). Dari data ini dapat digambarkan bahwa pada perusahaan manufaktur sebagai sampel di penelitian ini,

maka jenis kelamin pria mendominasi sebagai responden dibandingkan jenis kelamin wanita.

2. Jabatan

Jenjang jabatan subyek penelitian bervariasi, mulai dari level supervisor sampai Owner. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Owner	1	0,89%
Direksi	21	18,75%
General Manager	3	2,68%
Manager	59	52,68%
Supervisor	28	25%
	112	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari data pada tabel 4.2 tampak bahwa subyek penelitian adalah responden yang memiliki jabatan manajerial pada perusahaan mereka masing-masing. Jenjang jabatan terbanyak adalah Manager (52,68%) sedangkan jenjang jabatan yang sedikit adalah Owner (0,89%) dan General Manager (2,68%). Jenjang jabatan subjek penelitian lainnya adalah Direksi (18,75%) dan Supervisor (25%). Melihat data yang terkumpul untuk jenjang jabatan, tampak bahwa jabatan manager lebih dominan dibandingkan dengan yang lain. Terdapat juga level manager tingkat tinggi (general manager, direksi dan owner) yang pada dasarnya sebagai pengambil keputusan pada perusahaan.

3. Usia

Faktor usia merupakan salah satu yang menjadi data pada penelitian ini. Oleh karenanya diperoleh data usia dari responden yang mengisi kuesioner seperti pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Usia

Rentang Usia	Jumlah	Persentase
Dewasa Awal (18 - 40 tahun)	37	33,04%
Dewasa Madya (41-60 tahun)	74	66,07%
Dewasa Lanjut (60 tahun ke atas)	1	0,89%
	112	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Pembagian rentang usia ini didasari oleh pembagian menurut tahapan perkembangan pada usia produktif (Hurlock, 2006). Pada tabel 4.3 tampak bahwa untuk level manajerial rentang usia kerja cukup luas. Pada subyek penelitian rentang usia terbanyak adalah Dewasa Madya (66,07%), kemudian Dewasa Awal (33,04%), dan Dewasa Lanjut (0,89%). Dari data ini dapat diambil gambaran bahwa level manajerial pada sampel penelitian ini berada pada usia mapan dan matang. Data penelitian ini menunjukkan bahwa rentang usia dewasa madya merupakan rentang usia yang dominan untuk menduduki posisi pada level manajerial. Sedangkan rentang usia dewasa lanjut sangat kecil untuk menduduki posisi manajerial, dikarenakan sudah memasuki usia pensiun.

Pemerintah melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan akan memberikan program jaminan pensiun untuk para pegawai swasta. Batas usia pensiun para perusahaan biasanya merujuk pada kebiasaan-

kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, atau berpedoman pada beberapa Undang-undang (UU) yang mengatur hak-hak yang berkaitan dengan masa pensiun, seperti UU Jamsostek, UU mengenai Dana Pensiun atau UU Kepegawaian serta UU mengenai profesi tertentu. Salah satunya pada pasal 14 ayat 1 UU No.3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja menyebutkan bahwa Jaminan Hari Tua (JHT) dibayarkan kepada tenaga yang telah mencapai usia 55 tahun. Ketentuan tersebut merupakan saat timbulnya hak atas JHT yang dapat dianalogikan sebagai saat mencapai batas usia pensiun. Sama halnya dengan UU No. 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun yang menyebutkan, hak atas manfaat pensiun dengan catatan batas usia pensiun normal adalah 55 tahun dan batas usia pensiun wajib maksimum 60 tahun. Lagi-lagi ketentuan tersebut dianalogikan sebagai batas usia pensiun bagi pekerja.

4. Masa Kerja Pada Jabatan Manajerial

Masa kerja pada jabatan manajerial merupakan salah satu kriteria yang dipersyaratkan pada penelitian ini yaitu minimal sudah menjabat selama 3 tahun. Tabel 4.4 berikut adalah gambaran data dari responden.

Tabel 4.4
Masa Kerja pada Jabatan Manajerial

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
3 – 5 tahun	27	24,11%
6 – 10 tahun	35	31,25%
11 – 15 tahun	14	12,5%
Lebih dari 15 tahun	36	32,14%
	112	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Data yang diperoleh dari subyek penelitian terlihat bahwa masa kerja pada jabatan Manajerial yang lebih dari 15 tahun (32,14%) merupakan kelompok terbanyak. Kemudian kelompok masa kerja 6 – 10 tahun (31,25%), selanjutnya masa kerja 3 – 5 tahun (24,11%). Yang paling sedikit adalah masa kerja 11 – 15 tahun (12,5%). Bila dilihat dari masa kerja, dapat digambarkan bahwa responden yang mengisi kuesioner ini memiliki pengalaman kerja sebagai manajerial yang cukup dapat dijadikan pedoman bagi mereka dalam menjalankan tugas di level manajerial ini.

5. Jumlah Bawahan

Berikut ini adalah data dari responden mengenai jumlah bawahan yang menjadi tanggung jawab responden.

Tabel 4.5
Jumlah Bawahan

Jumlah Bawahan	Jumlah	Persentase
3 – 5 orang	35	31,25%
6 – 10 orang	26	23,21%
11 – 20 orang	18	16,07%
21 – 30 orang	7	6,25%
Lebih dari 30 orang	26	23,21%
	112	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Jumlah bawahan dari responden penelitian yang tampak pada tabel 4.5 adalah jumlah bawahan di bawah 5 orang (31,25%) paling banyak pada data yang diperoleh dari responden penelitian. Responden penelitian yang memiliki jumlah

bawahan 6 – 10 orang (23,21%) dan lebih dari 30 orang (23,21%), sedangkan jumlah bawahan 11 – 20 orang (16,07%).

Dari data ini dapat digambarkan bahwa jumlah bawahan langsung yang menjadi tanggung jawab responden yang paling dominan di bawah 5 orang atau 31,25%. Hal ini sejalan dengan pendapat Henry Fayol (2010) yang menyatakan bahwa jumlah maksimum bawahan yang dapat dikendalikan oleh setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20 sampai 30 karyawan, sedang setiap kepala pengawas (superintendent) dapat mengawasi hanya 3 atau 4 pengawas produksi. Lyndall F. Urwick juga mengatakan bahwa tidak ada eksekutif yang dapat mengendalikan secara langsung kerja lebih dari lima, atau paling banyak enam bawahan. Sedangkan Jendral Ian Hamilton menyatakan bahwa otak rata-rata manusia hanya memiliki ruang lingkup yang efektif dalam penanganan tiga sampai enam otak manusia lainnya. Meskipun begitu jumlah rentang manajemen yang mutlak ideal sulit ditentukan, karena hal ini tergantung pada banyak variabel, seperti besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkat manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya (Fayol, 2010). Data ini cukup mendukung teori yang dikemukakan oleh para ahli.

6. Pendidikan

Berikut adalah data mengenai pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden pada penelitian ini.

Tabel 4.6
Tingkat Pendidikan

Jumlah Bawahan	Jumlah	Persentase
Diploma	9	8,04%
Sarjana	72	64,29%
Pasca Sarjana	31	27,68%
	112	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Data pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar pendidikan subyek penelitian adalah Sarjana (64,29%), sedangkan Pasca sarjana (27,68%), dan Diploma (8,04%). Dari data ini tergambar bahwa pada level manajerial kesadaran untuk meningkatkan pengetahuan dengan pendidikan cukup tinggi.

B. Hasil

1. Uji Instrumen Penelitian

Uji Face Validity yang dilakukan terhadap kuesioner dengan memberikan kepada dua belas orang untuk melakukan pemeriksaan terhadap kuesioner. Perbaikan yang dilakukan terdapat pada nomor 24, 25, 29, 30, dan 45. Koreksi dan revisi yang dilakukan yaitu mengenai redaksional dan kejelasan subjek serta objek pernyataan kuesioner. Total jumlah kuesioner yang digunakan adalah 55 item kuesioner, yang terdiri dari 30 item kuesioner skala kompetensi, 9 item skala kesesuaian penempatan (*job placement*), dan 16 item skala kinerja.

Pada kuesioner, responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap pandangan dan persepsi mereka mengenai Kompetensi, kesesuaian penempatan

(*job placement*), dan kinerja karyawan dengan menggunakan Skala Likert dengan skala STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), ATS (Agak Tidak Setuju), BS (Biasa Saja), AS (Agak Setuju), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju). Skala tersebut diberi bobot dengan nilai 1 sampai 7. Nilai 1 menunjukkan STS (Sangat Tidak Setuju), nilai 2 menunjukkan TS (Tidak Setuju), nilai 3 menunjukkan ATS (Agak Tidak Setuju), nilai 4 menunjukkan BS (Biasa Saja), nilai 5 menunjukkan AS (Agak Setuju), nilai 6 menunjukkan S (Setuju), dan nilai 7 menunjukkan SS (Sangat Setuju).

Tabel 4.7
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Range	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi	1 – 7	112	132	199	173,00893	12,234681
Kesesuaian Penempatan (<i>job placement</i>)	1 – 7	112	33	62	52,142857	5,98339539
Kinerja Karyawan	1 – 7	112	75	112	93,1875	6,86415541

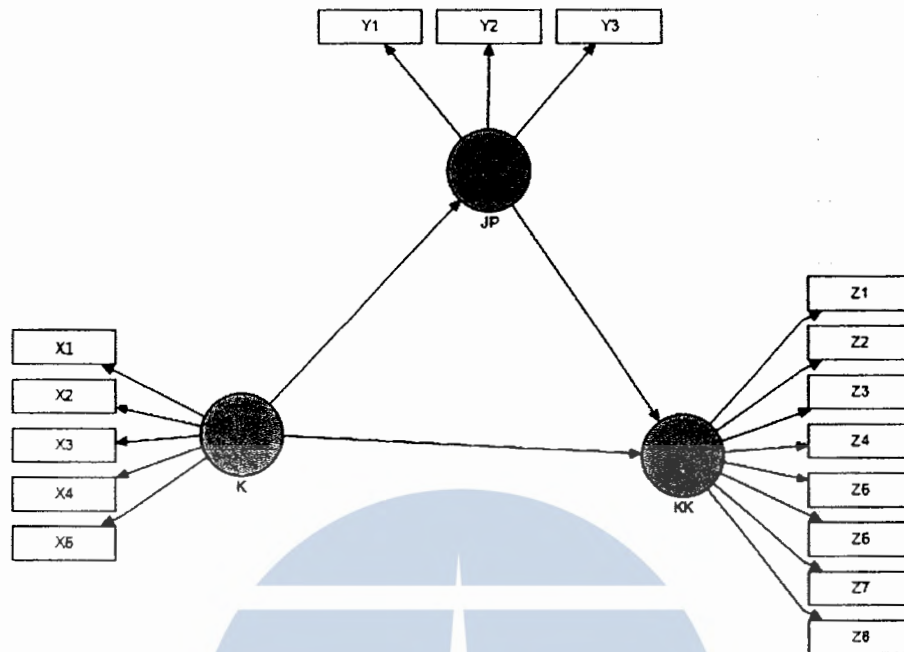
Sumber: Data diolah (2016)

Tabel di atas menunjukkan bahwa range yang digunakan adalah Skala Likert 1 – 7 dimana nilai angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 7 menunjukkan sangat setuju. Pada variabel kompetensi mempunyai nilai rata-rata 173,00893. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang diambil sebagai sampel adalah baik. Nilai minimum 132 dan nilai maximum adalah 199. Sedangkan nilai standar deviasi adalah 12,234681, yakni menjauhi

angka 0 sehingga dapat dikatakan bahwa penyebaran data adalah cukup beragam. Pada variabel kesesuaian penempatan (*job placement*) mempunyai nilai rata-rata 52,142857. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang diambil sebagai sampel adalah baik. Nilai minimum 33 dan nilai maximum adalah 62. Sedangkan nilai standar deviasi adalah 5,98339539, yakni menjauhi angka 0 sehingga dapat dikatakan bahwa penyebaran data adalah cukup beragam. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan mempunyai nilai rata-rata 93,1875. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang diambil sebagai sampel adalah baik. Nilai minimum 75 dan nilai maximum adalah 112. Sedangkan nilai standar deviasi adalah 6,86415541, yakni menjauhi angka 0 sehingga dapat dikatakan bahwa penyebaran data adalah cukup beragam.

2. Hasil Pengolahan Data Dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)

Pengujian instrument dalam penelitian ini dilanjutkan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Alat bantu yang digunakan berupa program SmartPLS versi 2 yang dirancang khusus untuk mengestimasi persamaan struktural dengan basis *variance*. Program SmartPLS Versi 2 dapat diperoleh secara gratis di www.smartpls.de. Model struktural dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 4.1 di bawah ini:



Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Gambar 4.1
Model Struktural

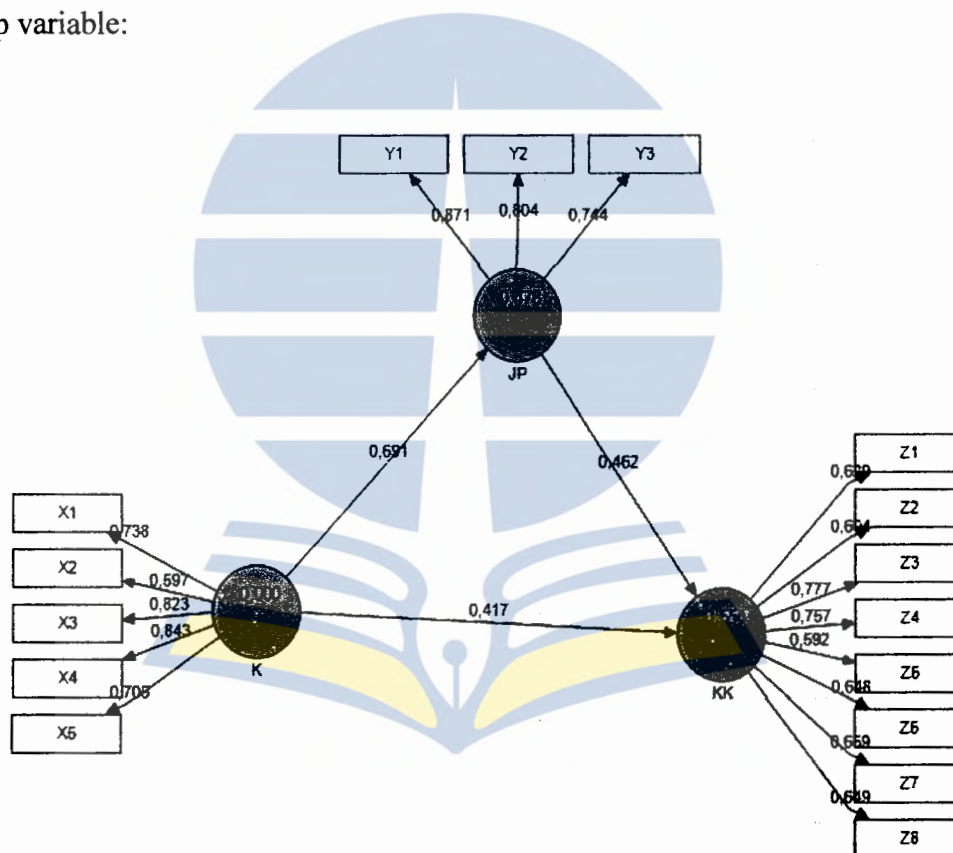
Gambar 4.1 menunjukkan bahwa konstruk Kompetensi (K) diukur dengan 5 buah dimensi yaitu X1, X2, X3, X4, dan X5. Konstruk *Job Placement* (JP) diukur dengan 3 dimensi yaitu Y1, Y2, dan Y3. Konstruk Kinerja Karyawan (KK) diukur dengan 8 dimensi yaitu Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, dan Z8. Arah panah antara dimensi dengan konstruk laten adalah menuju dimensi yang menunjukkan bahwa penelitian menggunakan dimensi reflektif yang relatif sesuai untuk mengukur persepsi. Hubungan yang akan diteliti (hipotesis) dilambangkan dengan anak panah antara konstruk.

1. Pengujian Kualitas Data/Evaluasi *Measurement (Outer)* Model

Dalam menilai outer model dalam PLS, terdapat tiga kriteria, salah satunya adalah melihat *Convergent Validity* sedangkan untuk dua kriteria yang

lain yaitu *Discriminant Validity* dalam bentuk *square root of average variance extracted (AVE)* dan *Composite Reliability*. Untuk *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksi dimensi dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 konstruk yang diukur (Ghozali dan Latan, 2012).

Pada gambar 4.2 berikut ini dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variable:

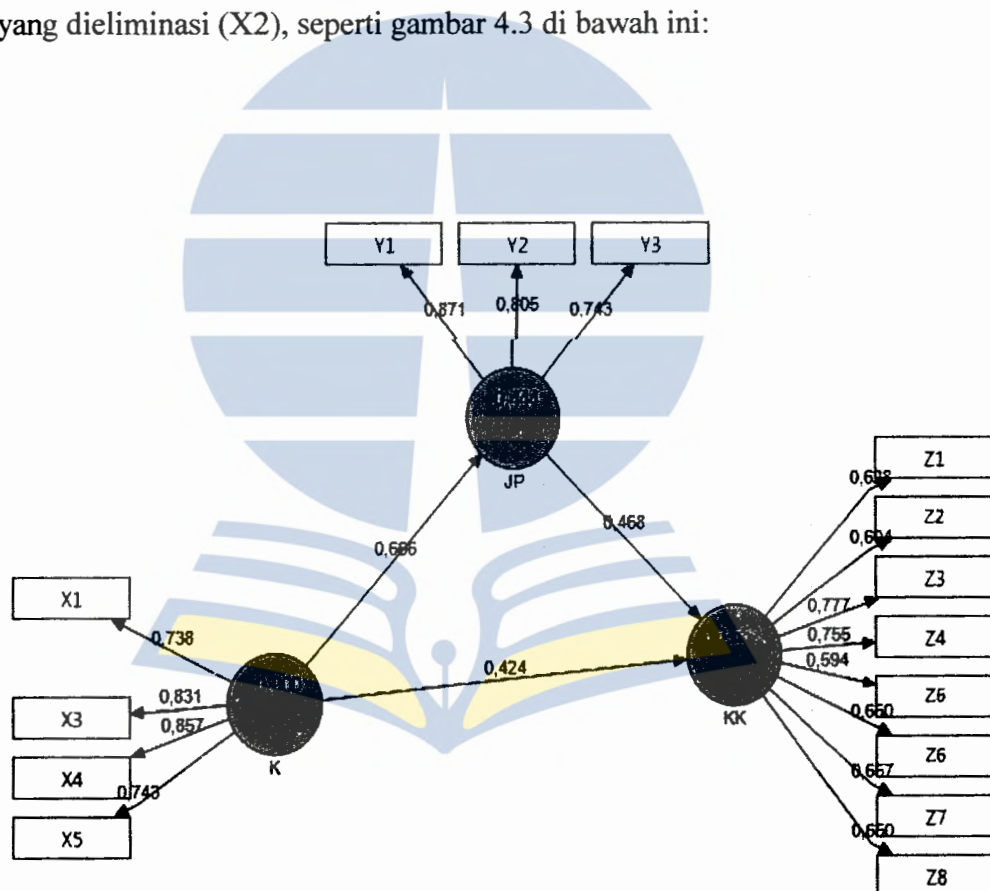


Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Gambar 4.2
Full Model Structural
Partial Least Square (Pra eliminasi)

Gambar 4.2 di atas memperlihatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja; pengaruh kompetensi terhadap *Job Placement*, dan pengaruh kompetensi terhadap Kinerja dengan *Job Placement* sebagai interveningnya. Model struktural pada gambar 4.2 perlu dieliminasi, hal ini disebabkan karena terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2012). Artinya dimensi X2 tersebut tidak signifikan. (lihat Lampiran 3).

Berikut dilakukan eliminasi 1 terhadap hasil calculate by algorithm terhadap data yang dieliminasi (X2), seperti gambar 4.3 di bawah ini:

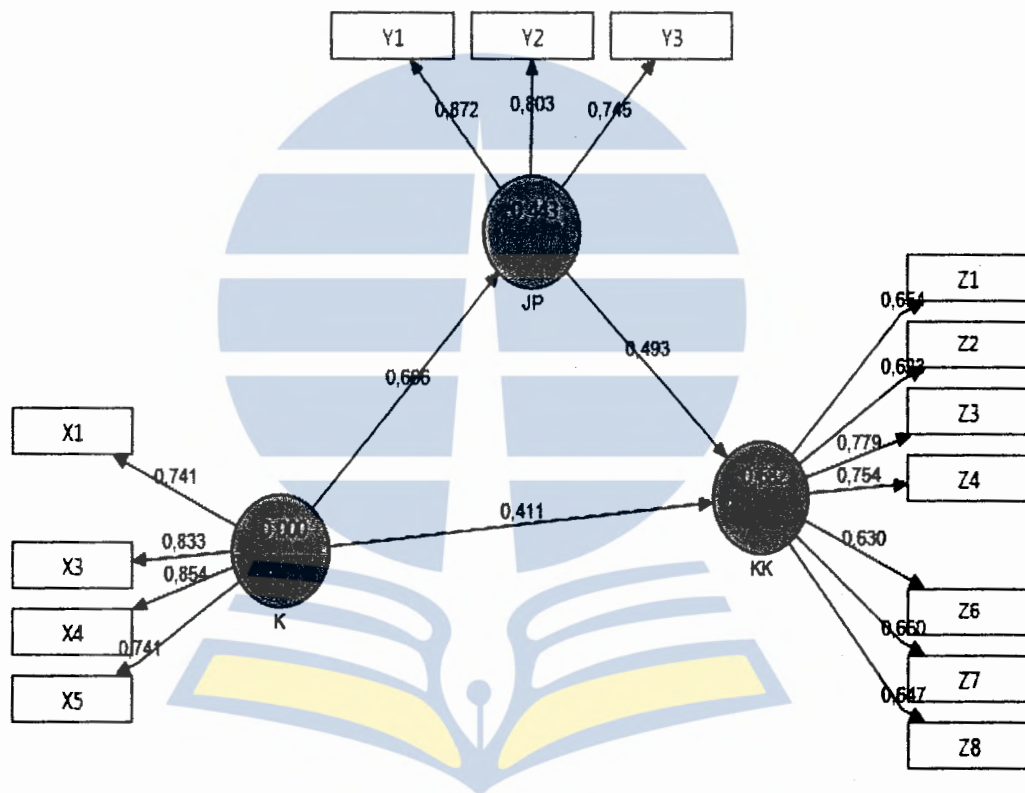


Gambar 4.3
Full Model Structural
Partial Least Square (Pasca Eliminasi 1)

Nilai yang paling kecil dari *Result for Outer Loading* adalah nilai yang pertama kali dieliminasi yaitu X2 (*The Impact and Influence Cluster*). (lihat

Lampiran 4). Setelah dilakukan *calculate* masih terdapat nilai yang berada di bawah 0,7 yaitu Z5 (*Cooperation*), sehingga dilakukan eliminasi ke 2. Artinya dimensi Z5 tersebut tidak signifikan.

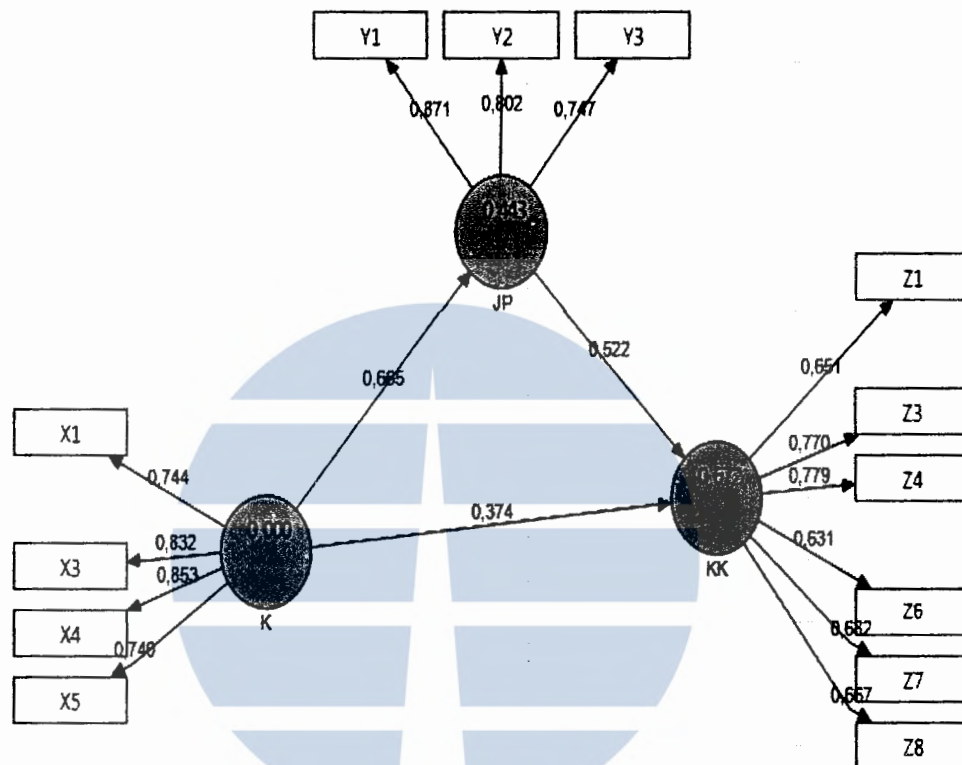
Berikut dilakukan eliminasi 2 terhadap hasil *calculate* by algorithm terhadap data yang dieliminasi Z5, seperti gambar 4.4 di bawah ini:



Gambar 4.4
*Full Model Structural
Partial Least Square (Pasca Eliminasi 2)*

Setelah dilakukan eliminasi terhadap Z5 (*Cooperation*) terlihat pada gambar 4.4, masih terdapat nilai yang berada di bawah 0,7 yaitu Z2 (*Quality of work*). Artinya dimensi Z2 tersebut tidak signifikan. (lihat Lampiran 5). Melihat data tersebut maka dilakukan eliminasi ke 3 terhadap data di atas.

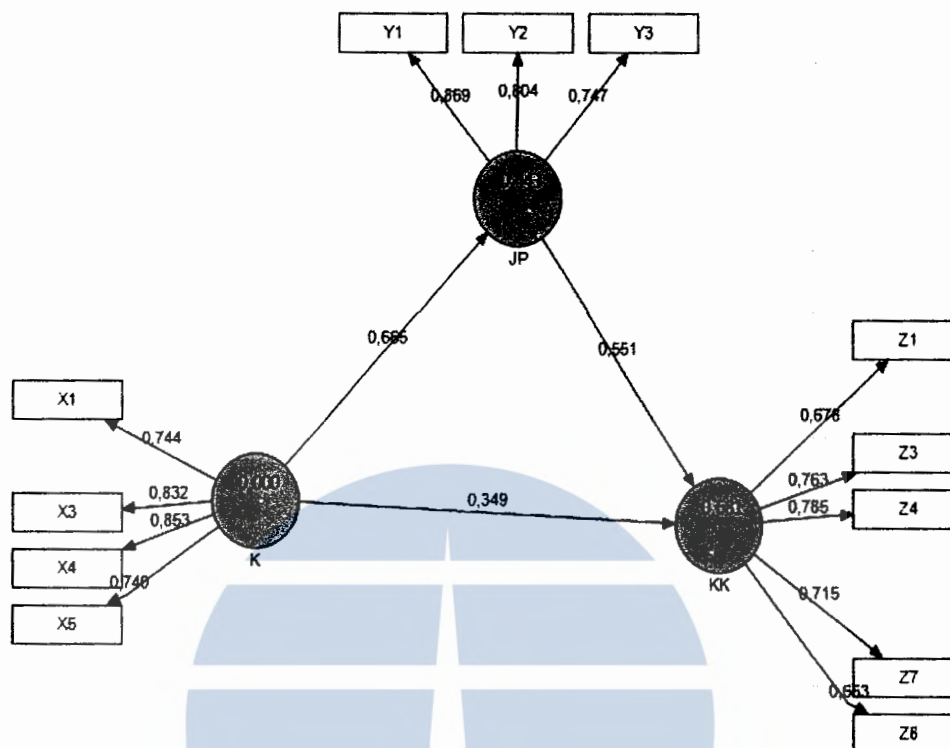
Berikut dilakukan eliminasi 3 terhadap hasil calculate by algorithm terhadap data yang dieliminasi Z2, seperti gambar 4.5 di bawah ini:



Gambar 4.5
Full Model Structural
Partial Least Square (Pasca Eliminasi 3)

Setelah dilakukan eliminasi terhadap Z2 (*Quality of work*), masih terdapat nilai yang berada di bawah 0,7 yaitu Z6 (*Dependability*). (lihat Lampiran 6). Artinya dimensi Z6 tersebut tidak signifikan. Kemudian dilakukan eliminasi ke 4.

Gambar 4.6 berikut adalah hasil eliminasi ke 4 terhadap hasil calculate by algorithm terhadap data yang dieliminasi Z6:



Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Gambar 4.6
Full Model Structural
Partial Least Square (Pasca Eliminasi 4)/Struktur Model Penelitian

Setelah dilakukan eliminasi data ke 4, maka semua nilai berada di atas 0,7, sehingga data ini akan digunakan oleh peneliti untuk diolah dan dijadikan data primer pada penelitian ini (lihat Lampiran 7).

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen pengukuran. Prinsip validitas mengandung dua unsur yang tidak dapat dipisahkan yaitu kecermatan dan

ketelitian. Alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat, tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Valid tidaknya instrumen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada signifikansi 5%. Pengujian terhadap kesesuaian model melalui pengujian validasi pada SmartPLS versi 2,0 dilakukan dengan *Goodness of fit outer model*.

Model pengukuran atau *outer model* dengan dimensi refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *diskriminant validity* dari dimensinya dan *composite reliability* untuk blok dimensi. Sedangkan *outer model* dengan dimensi formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2007). *Outer model* sering juga disebut dengan *outer relation* atau *measurement model* yang didefinisikan bagaimana setiap blok dimensi berhubungan dengan variabel latennya (Ghozali, 2008).

a. Uji Validitas

1) *Convergent Validity*

Pengujian Validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan software SmartPLS Versi 2 dengan *Outer Model* yaitu *Convergent Validity* yang dilihat dengan *outer loading*. Suatu dimensi dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,7 terhadap konstruk yang dituju. Setelah dilakukan eliminasi data sebanyak 4 kali maka *Output SmartPLS* versi 2,0 untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Result for Outer Loading
Uji Convergent Validity (Valid jika Loading factor di atas 0,7)

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1		0,743836		Valid
X3		0,831808		Valid
X4		0,852700		Valid
X5		0,740274		Valid
Y1	0,869446			Valid
Y2	0,803591			Valid
Y3	0,746893			Valid
Z1			0,677590	Valid
Z3			0,763400	Valid
Z4			0,785091	Valid
Z7			0,714838	Valid
Z8			0,653050	Valid

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

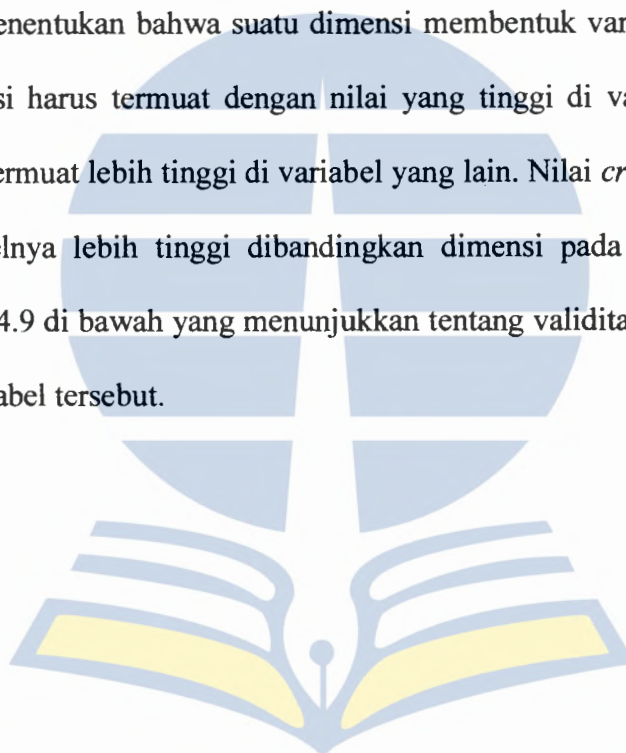
Pengujian validitas untuk dimensi reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan dimensi reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu dimensi dalam suatu konstruk jika dimensi lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Dimensi reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan dimensi reflektif. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,7. Nilai paling kecil adalah sebesar 0,653050 (0,7) untuk dimensi Z8. Berarti dimensi yang dipergunakan dalam penelitian ini

adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Gambar 4.6 dijadikan model penelitian ini atau disebut juga dengan struktur model penelitian.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian dilakukan dengan membandingkan muatan faktor dari dimensi pada variabelnya dengan muatan faktor dimensi yang sama dengan variabel lainnya.

Untuk menentukan bahwa suatu dimensi membentuk variabel dengan benar, maka dimensi harus termuat dengan nilai yang tinggi di variabel tersebut dan tidak boleh termuat lebih tinggi di variabel yang lain. Nilai *cross loading* dimensi pada variabelnya lebih tinggi dibandingkan dimensi pada variabel yang lain seperti tabel 4.9 di bawah yang menunjukkan tentang validitas diskriminan untuk variabel-variabel tersebut.



Tabel 4.9
Result for Cross Loading
Uji Discriminant Validity (Valid jika Dimensi variabelnya lebih tinggi
dari dimensi variabel lainnya)

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1	0,512728	0,743836	0,528321	X1 (K > JP dan KK) Valid
X3	0,541349	0,831808	0,576099	X3 (K > JP dan KK) Valid
X4	0,541200	0,852700	0,631611	X4 (K > JP dan KK) Valid
X5	0,517285	0,740274	0,529498	X5 (K > JP dan KK) Valid
Y1	0,869446	0,602969	0,705039	Y1 (JP > K dan KK) Valid
Y2	0,803591	0,582904	0,679891	Y2 (JP > K dan KK) Valid
Y3	0,746893	0,389642	0,473602	Y3 (JP > K dan KK) Valid
Z1	0,504546	0,469365	0,677590	Z1 (KK > K dan JP) Valid
Z3	0,655594	0,559287	0,763400	Z3 (KK > K dan JP) Valid
Z4	0,623564	0,509792	0,785091	Z4 (KK > K dan JP) Valid
Z7	0,582328	0,555868	0,714838	Z7 (KK > K dan JP) Valid
Z8	0,417420	0,476455	0,653050	Z8 (KK > K dan JP) Valid

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Suatu dimensi dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* untuk dimensi Kompetensi (X1, X3, X4, dan X5) mempunyai *loading factor* kepada konstruk Kompetensi lebih tinggi dari pada dengan konstruk yang lain. Sebagai ilustrasi *loading factor* X1 kepada K adalah sebesar 0,743836 yang lebih tinggi dari pada *loading factor* kepada JP (0,512728) dan KK (0,528321). Hal serupa juga tampak pada dimensi-dimensi yang lain. Dengan

demikian, kontrak laten memprediksi dimensi pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan dimensi di blok yang lain.

Metode lain untuk melihat discriminant validity adalah dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 4.10
Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	KESIMPULAN
JP	0,653182	AVE JP > 0,5 Valid
K	0,630075	AVE K > 0,5 Valid
KK	0,519149	AVE KK > 0,5 Valid

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Tabel 4.10 menjelaskan nilai dari AVE dari *Job Placement* (JP), Kompetensi (K), dan Kinerja (KK). Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (*variable*) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap dimensi. Nilai terendah AVE adalah 0,519149 pada konstruk KK (Kinerja).

Validitas diskriminan juga memiliki prinsip bahwa pengukur-pengukur di variabel yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu variabel seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut. (Jogiyanto dan Willy, 2009: 61)

Tabel 4.11
Nilai AVE dan Akar AVE Hasil Perhitungan Data Lapangan

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Average Variance Extracted (AVE)
JP	0,653182	0,808197
K	0,630075	0,793773
KK	0,519149	0,720519

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Tabel 4.12
Latent Variable Correlations

	JP	K	KK
JP	1,000000		
K	0,665406	1,000000	
KK	0,782846	0,715425	1,000000

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai AVE dan nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi antar variabel pada tabel 4.12. Berdasarkan perbandingan nilai akar AVE pada tabel 4.11, dan koefisien korelasi antar variabel pada Tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

b. Uji Reliabilitas

1) *Composite Reliability*

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok dimensi yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan

menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Artinya data yang diperoleh *reliable*. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada *output*:

Tabel 4.13
Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>	KESIMPULAN
JP	0,849133	Reliable
K	0,871552	Reliable
KK	0,843073	Reliable

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Dari tabel 4.13 dapat dilihat setiap konstruk atau variable tersebut memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari variable dependen (*Job Placement* dan Kinerja) dan independennya (Kompetensi) memiliki reliabilitas yang baik.

2) *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* di mana *output SmartPLS Versi 2* memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.14
Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>	KESIMPULAN
JP	0,737567	Reliable
K	0,802326	Reliable
KK	0,768262	Reliable

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Nilai yang disarankan adalah di atas 0,6 dan pada tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6. (Ghozali, 2008). Nilai terendah adalah sebesar 0,737567 (JP).

3) *Communality* dan *Redudancy*

Pengukuran *Communality* dan *Redundancy* dengan program SmartPLS Versi 2 memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 15
Communality dan *Redundancy*

	<i>Communality</i>	<i>Redudancy</i>
JP	0,653181	0,280243
K	0,630075	
KK	0,519149	0,287664

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Pada tabel 4.15 tampak bahwa nilai *communality* pada semua konstruk di atas 0,5 yang memperkuat hasil pengujian dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Lebih lanjut, nilai *Redundancy* JP adalah sebesar 0,280243 yang termasuk tinggi. Juga *Redudancy* untuk KK (0,287664) di atas 0,15 di mana nilai tersebut adalah masuk pada kategori tinggi.

Berdasarkan uraian kualitas data penelitian yang dilakukan menggunakan pengujian *Outer Model* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa estimasi memenuhi kriteria *Outer Model*. Artinya data yang diuji valid dan *reliable*.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) atau Pengujian Hipotesis

Dalam pembahasan selanjutnya akan dibahas mengenai pengaruh korelasi dari setiap variabel independen dan variabel dependen serta pengaruh tidak

langsung antar variable independen dan variable dependen yang dimediasi oleh variabel intervening.

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Berikut adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

Tabel 4.16
R-Square

	R Square
JP	0,442765
K	
KK	0,680748

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Tabel 4.16 di atas memberikan nilai *R-Square* 0,442765 untuk konstruk JP (*job placement*) yang berarti bahwa K (kompetensi) mampu menjelaskan varians JP (*job placement*) sebesar 44,2765%. Sedangkan KK (kinerja) memberikan nilai *R-Square* 0,680748 yang berarti bahwa K (kompetensi) mampu menjelaskan varians KK (kinerja) sebesar 68,0748%.

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistik setiap *path*. Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variabel independen ke variabel dependen dalam *path coefficient* pada *output SmartPLS* di bawah ini (Jogiyanto dan Willy, 2009: 12).

Tabel 4.17
Koefisien jalur Pada Pengujian Model
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STEER)
JP -> KK	0,550573	0,561817	0,073624	0,073624	7,478122
K -> JP	0,665406	0,666902	0,059397	0,059397	11,202702
K -> KK	0,349071	0,346328	0,078267	0,078267	4,460025

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% dan 99%. Hipotesis diterima jika t-hitung lebih besar dari t tabel. Jika hipotesis diterima pada tingkat kepercayaan 99% berarti juga diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika hipotesis ditolak pada tingkat kepercayaan 95% berarti bahwa hipotesis juga ditolak pada tingkat kepercayaan 99%. T-tabel tingkat keyakinan 95% adalah 1.98197.

Berdasarkan nilai t-statistik pada tabel 4.17 dapat diuji hipotesis sebagai berikut:

a. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja.

H₁ : Terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap Kinerja.

Hipotesis 1 (H₁) terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja. Hasil perhitungan menggunakan aplikasi *SmartPLS* versi

2.0 menunjukkan nilai t-statistik 4,460025. Nilai t-statistik lebih besar dari pada t-tabel (1.98197) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak berarti kompetensi berpengaruh langsung kepada kinerja.

b. Pengaruh kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*)

H0 : Tidak terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*).

H2 : Terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*).

Hipotesis 2 (H2) terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi terhadap *job placement*. Hasil perhitungan menggunakan aplikasi *SmartPLS* versi 2.0 menunjukkan nilai t-statistik 11,202702. Nilai t-statistik lebih besar dari pada t-tabel (1.98197) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa H2 diterima dan H0 ditolak berarti kompetensi berpengaruh langsung terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*).

c. Pengaruh kesesuaian penempatan (*job placement*) terhadap kinerja.

H0 : Tidak terdapat pengaruh positif secara langsung antara kesesuaian penempatan (*job placement*) terhadap kinerja.

H3 : Terdapat pengaruh positif secara langsung antara kesesuaian penempatan (*job placement*) terhadap kinerja.

Hipotesis 3 (H3) terdapat pengaruh positif secara langsung antara kesesuaian penempatan (*job placement*) terhadap kinerja. Hasil perhitungan menggunakan aplikasi *SmartPLS* versi 2.0 menunjukkan nilai t-statistik

7,478122. Nilai t-statistik lebih besar dari pada t-tabel (1.98197) pada tingkat keyakinan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa H3 diterima dan H0 ditolak berarti kesesuaian penempatan (*job placement*) berpengaruh langsung kepada kinerja.

- d. Pembuktian *Intervening Variable*: Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui kesesuaian penempatan (*job placement*).

H0 : Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening variable*.

H4 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening variable*.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 4.6 dapat diketahui nilai pengaruh langsung antara variabel kompetensi terhadap kinerja adalah sebesar 0,349071, sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel kompetensi terhadap Kinerja melalui *job placement* adalah sebesar 0,366355 ($0,550573 \times 0,665406$). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja secara langsung lebih kecil daripada pengaruh variabel kompetensi terhadap Kinerja melalui *job placement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job placement* merupakan *intervening variable* bagi hubungan antara kompetensi dengan Kinerja.

3. *Evaluasi Goodness Of Fit*

Analisis *goodness of fit* digunakan untuk mengetahui apakah model hasil analisis cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang dikaji.

Dari hasil analisis *goodness of fit* model diperoleh nilai *Q-Square*:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots\dots(1-R_p^2) \\ &= 1 - (1-0,442765)(1-0,680748) \\ &= 1 - 0,1778983882 \\ &= 0,8221 \end{aligned}$$

Hal ini mengindikasikan bahwa dari perhitungan statistik, maka model sudah baik, arena variasi variabel yang terlibat dalam model telah mampu menjelaskan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan level manajerial sebesar 82,21%. Sisanya 17,79% merupakan faktor lain yang turut memengaruhi kinerja, termasuk di dalamnya adalah *error*.

C. Pembahasan

1. Analisa Deskriptif

Dalam kuesioner penelitian ini terdapat tiga bagian pernyataan-pernyataan dalam bentuk Skala Likert untuk masing-masing variabel penelitian, baik itu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Pernyataan-pernyataan tersebut berhubungan dengan kompetensi, kesesuaian penempatan (*job placement*), dan kinerja karyawan. Pernyataan yang berhubungan dengan kompetensi terdapat 30 item pernyataan, pernyataan yang berhubungan dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) terdapat 9 item pernyataan, dan pernyataan yang berhubungan dengan kinerja karyawan terdapat 16 item pernyataan. Pernyataan-pernyataan tersebut dapat mewakili setiap variabel pada penelitian ini.

a. Variabel kompetensi

Pada variabel kompetensi terdapat 30 item dengan 5 dimensi yang membentuk variabel kompetensi. Namun berdasarkan hasil analisa statistik dengan

menggunakan metode Smartpls versi 2, dari 5 dimensi (dimensi kompetensi berprestasi dan bertindak/*Achievement and Action Competencies*, dimensi kompetensi memengaruhi orang lain/*The Impact and Influence Cluster*, dimensi kompetensi manajerial/*Managerial Competencies*, dimensi kompetensi berpikir/*Cognitive Competencies*, dan dimensi kompetensi efektivitas diri/*Personal Effectiveness Competencies*) hanya 4 dimensi yang signifikan. Sedangkan dimensi kompetensi memengaruhi orang lain/*The Impact and Influence Cluster* secara statistik dengan menggunakan metode Smartpls versi 2 tidak signifikan sehingga dilakukan eliminasi. Hal ini dapat diartikan bahwa dimensi kompetensi memengaruhi orang lain/*The Impact and Influence Cluster* pada penelitian ini tidak penting untuk mengukur variabel kompetensi bagi responden dibandingkan dengan empat dimensi yang lain. Hal ini berbeda dengan yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), bahwa kompetensi memengaruhi orang lain/*The Impact and Influence Cluster* merupakan kompetensi yang sangat penting untuk level manajerial. Meskipun demikian, empat dimensi yang signifikan dapat mewakili untuk mengukur variabel kompetensi.

b. Variabel Kesesuaian Penempatan (*Job Placement*)

Pada variabel kesesuaian penempatan (*job placement*) terdapat 3 dimensi yang membentuk variabel kesesuaian penempatan (*job placement*). Ketiga dimensi tersebut adalah kesesuaian dengan pengetahuan, kesesuaian dengan keterampilan dan kesesuaian dengan pengalaman. Berdasarkan hasil analisa statistik dengan menggunakan metode Smartpls versi 2 maka diperoleh hasil bahwa ketiga dimensi tersebut signifikan. Artinya ketiga dimensi tersebut penting

untuk mengukur variabel kesesuaian penempatan (*job placement*) bagi responden dengan level manajerial.

c. Variabel Kinerja

Pada variabel kinerja terdapat 8 dimensi yang membentuk variabel kinerja. Kedepalan dimensi tersebut adalah kuantitas pekerjaan/*Quantity of work*, kualitas pekerjaan/*Quality of work*, pengetahuan pekerjaan/*Job knowledge*, kreativitas/*Creativeness*, kerjasama/*Cooperation*, kemandirian/*Dependability*, inisiatif/*Initiative*, kualitas pribadi/*Personal qualities*. Dari 8 dimensi tersebut 5 dimensi signifikan dan 3 dimensi lainnya yakni kualitas pekerjaan/*Quality of work*, kerjasama/*Cooperation*, dan kemandirian/*Dependability* tidak signifikan. Artinya ketiga dimensi tersebut tidak penting untuk mengukur variabel kinerja bagi responden dibandingkan dengan lima dimensi yang lainnya. Namun lima dimensi tersebut dapat mewakili untuk mengukur variabel kinerja pada level manajerial.

2. Analisa Hasil Penelitian

Pada prinsipnya penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban terhadap rumusan masalah yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja; pengaruh kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*); pengaruh kesesuaian penempatan (*job placement*) terhadap kinerja; dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening variable*-nya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan metode metode Smartpls versi 2 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Temuan peneliti membuktikan terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah dengan menggunakan teori dasar dari kompetensi spencer and Spencer (1993) mengenai kompetensi generik manajerial yang terdiri dari 15 kompetensi. Kompetensi ini dimasukkan peneliti ke dalam dimensi yang juga dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993) yang menjadi 5 dimensi. Spencer dan Spencer (1993) langsung menjadikan kompetensi generik manajerial untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Assessment Centre* dan *Behaviour Event Interview* (BEI) sebagai tehnik pengumpulan data. Sedangkan peneliti menggunakan instrumen skala likert untuk mengukur persepsi responden terhadap kompetensi dan kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja. Hal ini diperoleh dari hasil perhitungan dari *SmartPLS* versi 2.0 yakni t-statistik (4,460025) lebih besar dari t-tabel (1.98197) dengan signifikansi 5%, sehingga disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat pada tabel 4.17

Jika karyawan level manajerial memiliki kompetensi baik maka kinerjanya pun akan baik. Sebaliknya jika kompetensi karyawan level manajerial rendah maka kinerjanya pun akan rendah. Hasil penelitian ini diperkuat oleh definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993): “*A competency is an underlying characteristics of an individual which is related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. (kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Sedangkan kinerja

adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Kompetensi memengaruhi kinerja dikemukakan juga oleh (Gilley, Boughton, dan Maycunich, 1999): "*Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification to acquire adequate levels of performance mastery*". Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan Byham dan Moyer (2003: 12-13)

Konsep Kompetensi McClelland (Mitrani, Dalziel, dan Fitt, 1994: 27-28) mendefinisikan kompetensi: "*a competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performance in a job differentiating competencies distinguish superior from average performans*", (Kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang baik)". Hal yang dikemukakan oleh McClelland ini cukup memperkuat hasil penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri, Azis, dan Yunus (2012) di PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Adapun hal berbeda yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah pada dimensi untuk variabel kompetensi (intelektual, emosional, dan sosial) dan dimensi untuk variabel kinerja (kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan waktu) yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Penelitian Rofiq (2014) juga membuktikan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja (*job performance*). Penelitiannya dilakukan pada karyawan PT. Multi Data Palembang. Perbedaan penelitian hampir sama dengan yang dilakukan oleh Putri, Azis, dan Yunus (2012) yaitu pada dimensi yang digunakan untuk variabel kompetensi kerja (pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, konsep diri, dan karakter) dan dimensi yang digunakan untuk variabel prestasi kerja (kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan disiplin waktu).

Namun ada juga hasil penelitian yang berbeda, yang dilakukan oleh Fernando (2013) pada Aparatur di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung raya. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini karena berbedanya dimensi variabel kompetensi (kesadaran diri emosional, kepercayaan diri, kepantasan untuk dipercaya, kemampuan beradaptasi, inisiatif, empaty, orientasi jasa, mengembangkan orang lain, membangun ikatan, pengaruh) dan dimensi dari variabel kinerja (Dukungan rekan kerja, perasaan nikmat bekerja dengan teman, promosi, tingkat kemajuan, perhatian pimpinan, dukungan pimpinan, keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab, penerimaan tunjangan, ketertarikan pada pekerjaan, dan kesenangan pada tanggung jawab).

2. Pengaruh kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*). Hal ini diperoleh dari hasil perhitungan dari SmartPLS versi 2.0 yakni t-statistik (11,202702) lebih

besar dari t-tabel (1.98197) dengan signifikansi 5%, sehingga disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*). Hal ini terlihat pada tabel 4.17:

Adanya pengaruh positif antara kompetensi dan kesesuaian penempatan (*job placement*) dapat diartikan bahwa jika karyawan level manajerial memiliki kompetensi baik maka akan memudahkan untuk dilakukan penempatan sesuai dengan tuntutan jabatan yang akan diembannya. Sebaliknya jika kompetensi karyawan level manajerial rendah maka akan sulit untuk melakukan penempatan yang sesuai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Ancok (2003), yang lebih tepat adalah "*The Right Man on The Right Job*" yang artinya bahwa dalam menempatkan seseorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan jabatan/pekerjaannya. Apalagi pada setiap jabatan ada persyaratan jabatan yang dituntut dan dibutuhkan oleh jabatan tersebut.

Menurut Setiawan dan Irawan (2014), kompetensi dijadikan dasar dalam penempatan seorang pegawai dalam jabatan tertentu. Hal ini merupakan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Peraturan Pemerintah ini memuat syarat untuk menempatkan pegawai dalam suatu jabatan struktural. Kompetensi merupakan salah satu syaratnya, sebagaimana dapat dilihat pada pasal 5 huruf (e) PP ini yang berbunyi: "Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan". Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan kompetensi dalam penempatan pegawai, maka akan diperoleh pegawai yang lebih baik. Hal ini

sejalan dengan hasil penelitian bahwa kompetensi berpengaruh terhadap penempatan suatu jabatan tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Pasrah dan Heriyanto (2013) pada pegawai kecamatan di Kota Pekanbaru membuktikan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan pegawai negeri sipil. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada dimensi yang digunakan untuk variabel kompetensi yaitu struktural (output pekerjaan, memperoleh jabatan, uraian tugas), individu (input/proses, keterampilan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan kemauan belajar).

3. Kesesuaian Penempatan (*job placement*) memengaruhi Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kesesuaian penempatan (*job placement*) terhadap kinerja. Hal ini diperoleh dari hasil perhitungan dari *SmartPLS* versi 2.0 yakni t-statistik (7,478122) lebih besar dari t-tabel (1.98197) dengan signifikansi 5%, sehingga disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*). Hal ini terlihat pada tabel 4.17

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri, Azis, dan Yunus (2012) di PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh bahwa penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dimensi dari variabel penempatan kerja, sama dengan dimensi yang digunakan pada penelitian ini. Namun perbedaan dengan penelitian ini adalah pada dimensi untuk variabel kinerja karyawan (kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan waktu) yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Junaedi (2013) membuktikan bahwa tidak semua faktor-faktor kesesuaian penempatan (*job placement*) berpengaruh kepada kinerja. Variabel dari faktor-faktor kesesuaian penempatan (*job placement*) adalah prestasi akademis, pengalaman, dan kesehatan fisik dan mental. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel prestasi akademis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan variabel pengalaman dan variabel kesehatan fisik dan mental berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada variabel kesesuaian penempatan (*job placement*).

Hasil penelitian yang diperoleh oleh Riana dan Gitayatna (2012) adalah penempatan karyawan (variabel kesesuaian kemampuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian kemampuan) berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Variabel yang paling dominan berpengaruh adalah variabel kesesuaian pengetahuan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada pengukuran variabel kesesuaian penempatan (*job placement*) dan penilaian prestasi kerja karyawan (dapat menyelesaikan sesuai target produksi, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang konsisten, selalu teliti, pekerjaan selesai dengan rapi, selalu hadir tepat waktu, dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline*).

4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening variable*.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel kompetensi terhadap kinerja adalah lebih kecil dari pada nilai pengaruh tidak langsung yaitu melalui kesesuaian

penempatan (*job placement*). Dengan demikian dapat dibuktikan bahwa *job placement* merupakan *intervening variable* bagi hubungan antara kompetensi dengan Kinerja. Hal ini terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18
Ringkasan Uji hipotesis *Intervening Variable* (H_4)

	Original Sample (O)	Perhitungan	Hasil Hipotesis
H₄: Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja dengan <i>job placement</i> sebagai <i>intervening variable</i>	JP -> KK 0,550573	0,550573 X 0,665406 = 0,366355 (0,37)	0,37 > 0,35 Diterima
	K -> JP 0,665406		
	K -> KK 0,349071	0,349071 (0,35)	

Sumber: Output SmartPLS Report (2016)

Variabel yang sama diteliti oleh Putri, Azis, dan Yunus (2012) di PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh yang menemukan bahwa kompetensi dan kesesuaian penempatan (*job placement*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada model struktural penelitian. Model struktural yang digunakannya adalah satu variabel dependen (Y) dan dua variabel independen (X_1 dan X_2). Sedangkan penelitian ini menggunakan model struktur dengan satu variabel eksogen (kompetensi), satu variabel independen (kinerja), dan variabel *intervening* (*job placement*).

Dalam hal ini tampak bahwa pada *Human Capital Management Process* terdapat serangkaian proses yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi Sumber Daya Manusia yaitu proses *Human Capital Acquisition, development, Engagement, dan Retention*. Kompetensi merupakan salah satu

variabel yang memegang peranan dalam mendukung jalannya proses human capital tersebut. Pada *Acquisition process*, perusahaan perlu memastikan bahwa di dalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem asesmen dan sistem suksesi. Hal ini tidak terlepas dari kompetensi dan *job placement* yang memengaruhi proses *human asset*. Hasil penelitian ini tampak mendukung dan menunjukkan bahwa kompetensi dan *job placement* tidak bisa ditinggalkan begitu saja terutama dalam memposisikan karyawan dengan jabatannya.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), *Achievement and Action Competencies*, *The Impact and Influence Cluster*, *Managerial Competencies*, *Cognitive Competencies*, *Personal Effectiveness Competencies* merupakan dimensi yang berperan dalam penelitiannya pada level manajerial. Namun pada penelitian ini *The Impact and Influence Cluster* tidak terbukti berperan untuk mendukung kompetensi pada level manajerial. Hal ini lebih dikarenakan bahwa secara statistik dimensi kompetensi ini tidak signifikan sehingga dilakukan eliminasi.

Kompetensi dan kinerja merupakan suatu hal yang melekat dalam diri individu karyawan, namun secara analisis dibedakan. Untuk mengukur objektifitas kinerja dibutuhkan standar lain yang ada di luar diri individu tersebut. Ukuran objektifitas kinerja yang paling baik saat ini adalah melalui pekerjaan yang saat ini diembannya sesuai dengan penempatan kerja (*job placement*). Ketika karyawan memiliki kompetensi yang baik dan di tempatkan pada jabatan yang

sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya maka kinerja yang ditampilkannyapun akan optimal.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian dengan menggunakan perangkat *SmartPLS* versi 2.0 ini dapat disimpulkan bahwa struktur model penelitian ini dapat diterima berdasarkan nilai *goodness off it model* diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,8221. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur model sudah baik, karena variabel yang terlibat dalam struktur model telah mampu menjelaskan variabel yang memengaruhi kinerja karyawan level manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Cikarang 82,21%. Sisanya 17,79% merupakan faktor lain yang turut memengaruhi kinerja, termasuk di dalamnya adalah faktor *error*.

Dari penelitian ini pula dibuktikan dan terbukti bahwa:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan level manajerial. Dimensi kompetensi berprestasi dan bertindak/*Achievement and Action Competencies*, dimensi kompetensi manajerial/*Managerial Competencies*, dimensi kompetensi berpikir/*Cognitive Competencies*, dan dimensi kompetensi efektivitas diri/*Personal Effectiveness Competencies* pada variabel kompetensi memberikan pengaruh terhadap tinggi atau rendahnya kinerja karyawan level manajerial. Pada dimensi kompetensi memengaruhi orang lain/*The Impact and Influence Cluster* yang terdiri dari indikator mendorong dan memengaruhi/*Impact and Influence (IMP)*, kesadaran organisasi/*Organizational Awareness (OA)*, dan membangun

hubungan kerja/*Relationship Building* (RB) perlu dijadikan perhatian karena masih rendah pengaruhnya terhadap variabel kompetensi.

2. Kompetensi berpengaruh terhadap kesesuaian penempatan (*job placement*). Semakin berkompeten karyawan pada level manajerial maka semakin mudah untuk dilakukan kesesuaian penempatannya.
3. Kesesuaian penempatan (*job placement*) berpengaruh terhadap kinerja. Semakin sesuai karyawan dengan *job placement* (kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, kesesuaian pengalaman) maka akan menghasilkan kinerja yang baik dan optimal.
4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan kesesuaian penempatan (*job placement*) sebagai *intervening variable*. Karyawan level manajerial yang memiliki kompetensi yang baik dan ditempatkan pada posisi yang sesuai (*job placement*), maka akan menghasilkan kinerja yang baik dan optimal. Bila karyawan level manajerial memiliki kompetensi yang baik, namun tidak ditempatkan pada posisi yang sesuai, maka akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

B. Saran

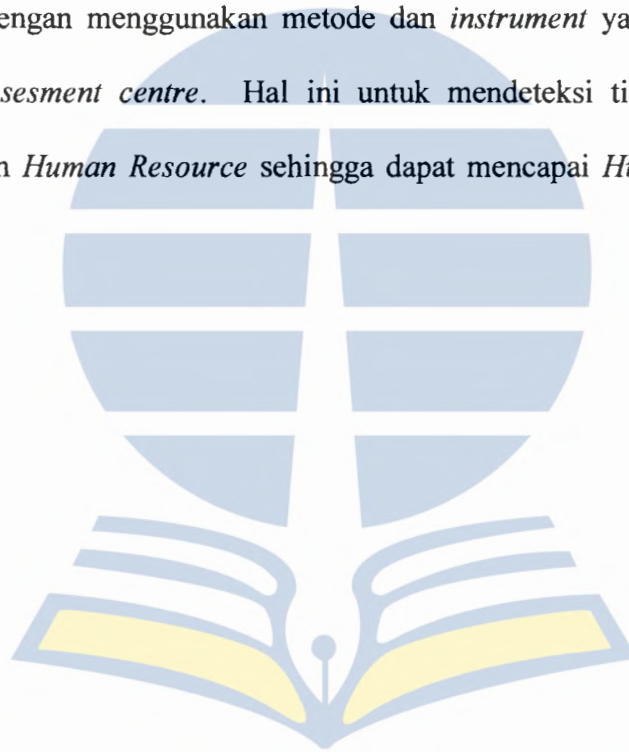
Hasil penelitian ini dapat dijadikan pijakan lebih komprehensif tentang aspek-aspek yang harus dipertimbangkan oleh pihak manajemen dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan kompetensi karyawan, kesesuaian penempatan pada karyawannya, dan pengukuran kinerja karyawan, sehingga dapat mencapai target sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Sebelum dilakukan penempatan karyawan sebaiknya dilakukan pengukuran kompetensi karyawan agar lebih memudahkan bagian *Human*

Resource untuk menyesuaikan kompetensi karyawan dengan jabatan yang akan diembannya.

Kemampuan untuk memengaruhi orang lain yang merupakan dimensi yang paling lemah agar menjadi perhatian sehingga bawahan dapat mengikuti harapan dan keinginan atasan (level manajerial). Dampaknya tentu pada kinerja yang lebih optimal.

Agar dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kompetensi, *job placement* dan kinerja dengan menggunakan metode dan *instrument* yang berbeda seperti *instrument assesment centre*. Hal ini untuk mendeteksi tindakan yang akan dilakukan oleh *Human Resource* sehingga dapat mencapai *Human Capital* yang lebih optimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Y. (2008). Kompetensi : Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 109 - 116.
- Alsabbah, M. Y., & Ibrahim, H. I. (2013). Employee Competence (Soft and Hard) Outcome of Recruitment and Selection Process. *American Journal of Economics*, 67-73.
- Ancok, D. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: MAP UGM.
- Anderson, G. C. (1993). *Managing Performance Appraisal System*. UK: Blackwell.
- Ardana, I., & Utama, I. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, L. R. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Banten: Universitas Terbuka.
- Armstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. Jakarta: PT. Elex Mediakomputindo.
- Armstrong, M. (2004). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Azhari, A. S., Suharto, N., & Rosalin, E. (2014). Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Bidang Pendidikan Menengah Dan Tinggi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *Slide Share*.
- Bacal, R. (2002). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bakar, A. (tt.). Kompetensi dalam Pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia.
- Bittel, L. R., & Newstorm, J. W. (1996). *What Every Supervisor Should Know (Pedoman Bagi Penyelia: Manajemen Kepenyelaaan Perencanaan dan Pengendalian, Pengorganisasian & Pelatihan, Menggiatkan Armada Kerja) Penerjemah, Bambang Hartono, M.Sc.*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo dan LPPM.

- Boyatziz, R. (1982). *The Competence Manager. A Model for Effective Performance*. USA: Jhon Wiley & Sons.
- Byham, W., & Moyer, R. (2003). Using Competencies to Build A Successful Organization, Development Dimensions International. 12-13.
- Chatzkel, J. (2004). Human Capital: The Rules of Engagement are Changing Life' . *Long Learning in Europe, Vol 9. No 3* , 139-145.
- Christiany Sapatra, I. (2011). *Evaluasi Perubahan Strategi Talent Management pada PT. GMF Aeroasia*. Jakarta: Binus University.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya manusia, edisi 10, Jilid 1*. Jakarta: Indeks.
- Emmyah. (2009). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ujung Pandang*. Makasar: Program magister Ilmu Administrasi, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga dministrasi Negara.
- Enz, F. J. (2000). *The ROI of Human Capital Measuring the Economic Value of Employee Performance*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Fadilah, A. N., Hakim, A., & Siswidiyanto. (2013). Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol 1, No. 5*, 847-852.
- Fayol, H. (2010). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Elex Media.
- Fernando. (2013). *Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). " Evaluating Struktural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error". *Journal pf Marketing Research, Vol 18*, 39-50.
- Gaol, J. L. (2014). *A to Z- Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS, Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square, edisi 2*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang-Jawa Tengah: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilley, J., Boughton, N., & Maycunich, A. (1999). *The Performance Challenge Developing Management System To Make Employees Your Organization's Greatest Assets*. New York: Perseus Book.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hariandja, M. T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, Cetakan ketujuh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hurlock, E. B. (2006). *Psikologi Perkembangan*. Jakarta: Erlangga.
- ILO. (2015). *Tren Ketenagakerjaan Dan Sosial di Indonesia 2014-2015: Memperkuat Daya Saing dan produktifitas Melalui Pekerjaan Layak/Kantor Perburuhan Internasional*. Jakarta: ILO.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management, Eleventh Edition, International Edition*. New York: Mc Graw-Hill Company.
- Janjua, S. Y., Kayani, F. N., & Naeem, M. A. (2013). The Competence Classes: An Integrated Approach to Develop Managers. *European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 11*, 92-130.
- Janjua, S. Y., Naeem, M. A., & Kayani, F. N. (2012). The Competence Classification Framework A Classification Model For Employee Development, Vol 4, No 1. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 396-404.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Jogiyanto, H., & Willy, A. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.

- Junaedi, D. (2013). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Job Placement Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat. *Junal Manajemen dan Bisnis, Vol 1, No 1*, B11211046.
- Kearns, P. (2006). *What do we Mean by Human Capital Management? In What's the Future for Human Capital?* London: CIPD.
- Kriyantono, R. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertasi Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kusuma, A. A. (2013). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang*. Semarang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marshall, P. (2003). *Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?. Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing*. Editor Boulter, Murray Dalziel, dan Jackie Hill. *ALih Bahasa. Bern. Hidayat*. Jakarta: PT. Buana Ilmu Populer. Hal 36 - 51.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt. (1994). *Competency Based Human Resource Management*. London; UK: Kogan Page.
- Mondy, Noe, & Premeaux. (1999). *Human Resources Management. Seventh Edition*. USA: Prentice Hall MC. Inc.
- Neuman, W. (2007). *Basic of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches, Second Edition*. US: Pearson Education, Inc.
- Pasrah, R., & Heriyanto, M. (2013). Kompetensi Kinerja, Iklim Kerja, dan Penempatan, Pegawai. *Jurnal Kebijakan Publik, Volume 4, Nomor 1, Maret 2013*, 37-42.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Prihadi, S. F. (2004). *Assessment Centre ; Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Putri, E. M., Azis, N., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan (Job Placement) terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen Pacasarjana Universitas Syiah Kuala*, 183-201.
- Riana, F. D., & Gitayatna, M. (2012). Pengaruh Keputusan Penempatan Karyawan Pimpinan PTPN XII (Persero) Wilayah II terhadap Prestasi Kerja. *AGRISE, Volume XII No. 3 Bulan Agustus 2012*, 199-207.
- Riduwan, & Akron. (2009). *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruci.
- Rivai, H., & Sagala, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, Edisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Roche, K., & Bender, K. (2013). Educational Mismatch And Self-Employment. *Economics of Education Review*, 85 - 95.
- Rofiq, I. P. (2014). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang (IT Superstore)*. Palembang: Program Pascasarjana PPS-UNSRI.
- Sastrohadiwiryono, B. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21, Edisi Keenam Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, B., & Irawan, R. (2014). Desain Simulasi Penempatan Pegawai dalam Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 259-288.
- Sevilla, C. G. (2007). *Research Methods*. Quezon City: Rex Printing Company.
- Shermon, g. (2013). *Competency Based HRM ; A Strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. India: Mc Graw Hill Education .
- Siagian, S. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siswanto, B. (2005). *Manajemen Tenaga kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solimun. (2007). *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Malang: Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.
- Sondang P, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work; Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2007). *Statistik Untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini, Y. (2011). Pengaruh Faktor-faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Sales Supervisor Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta).
- Timpe, D. (1992). *Kinerja*. Jakarta: Elex Komputindo.
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tanjung Pura*. Bandung: Mandar Maju.
- Torang, S. (2014). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Walker, J. W. (1998). Human resource strategy . *Asia Pasific Journal of Human Resources, Volume 35, Issue 3*, 115-117.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Responden

di tempat

Bersama ini saya :

Nama : Elvy Fitasari

NIM : 500580962

Status : Mahasiswa Pasca Sarjana, Program Magister Manajemen,
: Universitas Terbuka

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) program Pascasarjana (S2), Universitas Terbuka, saya memerlukan beberapa informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “ **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dengan Kesesuaian Penempatan (Job Placement) sebagai intervening Variabel Pada Level Manajerial**”,

Untuk itu kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk menjawab beberapa pernyataan atau kuesioner yang telah disediakan. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/Sdri diharapkan objektif artinya diisi apa adanya, karena tidak ada jawaban yang salah. Oleh karenanya, Bapak/Ibu tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Perlu Bapak/Ibu/Saudara/i ketahui sesuai dengan etika dalam penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Oleh karena itu, data dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/Sdri akan dijamin kerahasiaannya.

Demikianlah pengantar ini dibuat, atas perhatian, bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, 13 April 2016

Peneliti,

Elvy Fitasari
NIM : 500580962

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kesesuaian penempatan (job placement) sebagai intervening variabel pada level manajerial. Peneliti mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi secara lengkap serta memberikan penilaian atas pernyataan-pernyataan kuesioner ini.

A. DATA DIRI RESPONDEN

No. Responden :

Jenis Kelamin : () Pria () Wanita

Umur :

Jabatan :

Masa Kerja :

Jumlah bawahan :

Pendidikan : () D3 () D4 () S1 () S2 () S3

B. PETUNJUK PENGISIAN

- Bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam kuesioner ini sebelum menjawabnya
- Berilah jawaban sesuai dengan kenyataan yang pernah atau selalu dialami, dilihat dan dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.
- Berilah jawaban dengan memberi tanda (\surd atau X) pada kolom yang tersedia

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak Setuju

ATS = Agak Tidak Setuju

BS = Biasa saja

AS = Agak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat setuju

C. PERTANYAAN / PERNYATAAN

No	Pernyataan	Jawaban						
		STS	TS	ATS	BS	AS	S	SS
1	Saya selalu mampu bekerja melebihi target yang ditentukan oleh manajemen.							
2	Sebagai pimpinan saya berani menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran/target diri sendiri dan orang lain.							
3	Saya memiliki kemampuan dalam memanfaatkan peluang-peluang yang ada.							
4	Saya mampu mengantisipasi dan mempersiapkan diri menghadapi kemungkinan yang terjadi.							
5	Saya mampu mengajukan berbagai pertanyaan untuk mencari akar permasalahan							
6	Saya minta bantuan ahli untuk menjelaskan latar belakang permasalahan yang terjadi.							
7	Sebagai pimpinan, saya mengecek pekerjaan sendiri dan memonitor pekerjaan orang lain							
8	Saya mengembangkan dan menggunakan sistim untuk mengorganisir dan menjaga kemampuan mendeteksi setiap informasi.							
9	Saya mampu meyakinkan orang lain untuk mau mendukung rencana saya.							
10	Saya melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu.							
11	Saya sangat paham hubungan kekuasaan atau posisi dengan organisasi di tempat kerja saya.							
12	Saya mampu mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi.							
13	Saya selalu membangun hubungan dengan banyak orang.							
14	Sebagai pimpinan yang baik, saya bersikap hangat dan akrab dalam membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan atau empati dari orang lain							
15	Sebagai pimpinan, saya selalu memberikan arahan, mengajarkan dan mendorong bawahan untuk mengembangkan diri mereka.							
16	Saya berani mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan kepada bawahan yang mampu.							
17	Saya menginstruksikan dan mengarahkan org lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya							
18	Dengan tegas, saya selalu menolak permintaan orang lain yang tidak sesuai dengan aturan.							

19	Saya meminta masukan pada bawahan dalam mengambil keputusan.								
20	Saya menghargai pendapat bawahan dan mendorong mereka sehingga mereka merasa penting dalam kelompok								
21	Sebagai pimpinan, saya memberi contoh untuk produktivitas kelompok								
22	Sebagai pimpinan, saya mengarahkan bawahan untuk mengikuti misi, sasaran, dan kebijakan perusahaan								
23	Saya mampu membuat prioritas untuk menyelesaikan pekerjaan.								
24	Saya mampu mengidentifikasi sisi positif dan negatif dari permasalahan yang dihadapi.								
25	Saya mampu memanfaatkan pengalaman untuk melakukan pekerjaan saat ini.								
26	Saya mampu membuat konsep-konsep baru terhadap permasalahan yang dihadapi di pekerjaan.								
27	Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan serta menyebarkan teknologi baru dengan aktif.								
28	Saya mampu memotivasi orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya								
29	Saya yakin dapat menerapkan kemampuan yang dimiliki untuk kelancaran menjalankan pekerjaan.								
30	Saya bertanggung jawab atas kesalahan yang telah saya lakukan serta mau memperbaikinya								
31	Latar belakang pendidikan saya sesuai dan sangat mendukung dalam menjalankan tugas pada jabatan saat ini.								
32	Saya paham dengan peraturan dan prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan.								
33	Saya selalu mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki dalam menjalankan tugas atau pekerjaan sesuai tuntutan jabatan.								
34	Saya sangat menguasai teknis pekerjaan sehingga dapat mencapai target yang dituntut oleh jabatan.								
35	Saya mampu mempelajari tugas atau pekerjaan dalam waktu singkat sebelum dikerjakan.								
36	Saya selalu siap menanggung resiko bila dalam pekerjaan melakukan kesalahan, meskipun harus mengulang kembali.								
37	Penempatan saya saat ini sesuai dengan kemampuan akan kecakapan saya dalam bekerja.								

38	Penempatan saya saat ini sesuai dengan pengalaman sebelumnya.								
39	Pengalaman selama ini sangat membantu saya dalam menjalankan pekerjaan.								
40	Saya mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dari target waktu yang ditentukan.								
41	Saya selalu dapat mencapai target kerja 100% bahkan lebih dalam kurun waktu yang ditentukan								
42	Saya selalu mengoreksi hasil kerja sebelum diserahkan kepada atasan.								
43	Saya berani mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan saya.								
44	Saya memiliki pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan yang diemban saat ini.								
45	Saya memiliki pengalaman yang dapat membantu saya dalam kelancaran melaksanakan tugas.								
46	Saya memiliki ide baru untuk mengembangkan keefektifan dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan pada jabatan saat ini.								
47	Saya mampu mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi dari tindakan yang akan saya dilakukan.								
48	Saya selalu berkontribusi dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab kelompok.								
49	Saya bersedia menjalankan pekerjaan yang sudah menjadi kesepakatan kelompok.								
50	Secara mandiri saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan meminimalisir bantuan dari orang lain								
51	Saya bertanggung jawab terhadap hasil kerja saya.								
52	Saya sangat antusias dalam mengerjakan tugas yang baru yang belum pernah dikerjakan.								
53	Saya tertantang untuk mengerjakan tugas yang lebih dari yang selama ini dikerjakan.								
54	Saya mampu mempengaruhi orang lain.								
55	Saya selalu memegang teguh prinsip pribadi dan tidak mudah terpengaruh oleh situasi sesaat.								

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr/Sdri untuk mengisi kuesioner ini.
Selamat menjalankan tugas.

Lampiran 2 Daftar nama Perusahaan yang terdaftar pada Forum Komunikasi
Human Resource East Jakarta Industrial Park (FK-HR EJIP) di
Cikarang

PT. EAST JAKARTA INDUSTRIAL PARK

EJIP TENANT LIST

Japanese
Tenant

May 11, 2016

No.	Company Names	Plot No.	Tel No.	Fax No.
1	PT. AISAN NASMOCO INDUSTRI	9 L & 7 E	897-1575, 897-1577, 896 77649	897-1578
2	PT. AISIN INDONESIA	5 J	897-0909	897-0429
3	PT. AJINOMOTO SALES INDONESIA	7 C	-	-
4	PT. ALVINY INDONESIA	6 L	897-1177	897-0294
5	PT. ASNO HORIE INDONESIA	8 K-2	897-0928	897-1151
6	PT. ASTOM INDONESIA	6 C - 2	897-0404	897-0406
7	PT. CABININDO PUTRA	1 F - 3 A/B	897-6234	897-6235
8	PT. CALPIS INDONESIA	7 C	897-0240	897-0241
9	PT. EAGLEBURGMANN INDONESIA	7G-4		
10	PT. EAGLE INDUSTRY INDONESIA	8 G	897-0178	897-0179
11	PT. FUJI PRESISI-TOOL INDONESIA	3 B - 2	897-0211	897-0253
12	PT. GLOBAL SHINSEI INDONESIA	5 B - 2	896-777-11	896-777-22
13	PT. GUNZE INDONESIA	7 H - 1	897-0022	897-0020
14	PT. HEXA INDONESIA	6 J - 2	897-0979, 897-0980	897-0518
15	PT. HIROSE ELECTRIC INDONESIA	3 B - 1	897-0813, 897-0814, 897-0977	897-0978
16	PT. HITACHI POWER SYSTEMS INDONESIA	8 E	897-0350	897-0303
17	PT. INDONESIA CHEMI-CON	4 C	897-0070	897-0071
18	PT. INDONESIA EPSON INDUSTRY	4 E	897-0101	897-0218, 897-0248
19	PT. INDONESIA TRC INDUSTRY	8 C & 8C/B2	897-1505, 897-1506	897-1507
20	PT. JAYA INDAH CASTING	8 M - 2	897-0340	897-0342
21	PT. KAJI MECHINERY INDONESIA	5 L - 2	897-0385	897-0390
22	PT. KANEFUSA INDONESIA	8 D	897-0360	897-0286
23	PT. KASEN INDONESIA	8 K - 1	897-0445	897-0694
24	PT. KATOLEC INDONESIA	8 F	897-0093, 897-0449	897-0088
25	PT. KAWAI NIP	4 E - 2	897-4805	897-4806
26	PT. KIYOKUNI INDONESIA	3 K	897-0721	897-0803

27	PT. KOHNO INDONESIA	4 K - 2	897-1101	897-1104
28	PT. KOMODA INDONESIA	8 L - 2	897-0312	897-0313
29	PT. KYOWA INDONESIA	8L-1 & 1F-2	897-4873/897-0333-32, 897-4919	897-4921
30	PT. MARSOL ABADI INDONESIA	9 H	897-0160	897-0161
31	PT. MARUHACHI INDONESIA	7 F - 1	897-4920, 897-4960	897-4959
32	PT. MSK ENGINEERING INDONESIA	5 F - 1B1	89677149	89677148
33	PT. MURAMOTO ELEKTRONIKA INDONESIA	9 J	897-0380	897-0383
34	PT. MUSASHI AUTO PARTS INDONESIA	3 J - 2	897-0866, 897-0932	897-0865
35	PT. NAKAKIN INDONESIA	5 L - 4	897-0401	897-0402
36	PT. NAMICOH INDONESIA COMPONENT	6B-1 & 5F-2A	897-5267	897-5266
37	PT. NARUMI INDONESIA	7L-1 & 7K-2	897-0905, 897-0906	897-0515
38	PT. NGK CERAMICS INDONESIA	1 J	897-1160	897-1159
39	PT. NITTO MATERIALS INDONESIA	8 C/B-1	897-1547, 897-1550	897-1551
40	PT. OMRON MFG OF INDONESIA	5 C	897-0111	897-0120
41	PT. ONDO METAL INDONESIA	8 M - 1	896-77096/5	-
42	PT. OTICS INDONESIA	5 C - 1	897-1701, 897-1702	897-1706
43	PT. PANASONIC GOBEL ECO SOLUTIONS MFG. IND.	3 D	897-0044	897-0040
44	PT. PROGRESS DIECAST	7 F - 2 & 7G-1	897-6214, 897-6216	897-6217
45	PT. SAKAI INDONESIA	3 J - 1	897-0377	897-0378
46	PT. SAKAI ROAD MACHINARY INDONESIA	9 D	897-1779	-
47	PT. SAKURA JAVA INDONESIA	5E & 7H-2	897-0334, 8970048-49	897-0330
48	PT. SANSYU PRECISION INDONESIA	8 C/A - 4,5	897-1710	897-1716
49	PT. SANYO ELECTRONICS INDONESIA	1 A - 3	897-1161	897-1170
50	PT. SENATRANS UTAMA	1 E	897-1135, 897-1136	897-1137
51	PT. S-IK INDONESIA	4 L	897-0432	897-0344
52	PT. SMEP PACIFIC	7 K	897-0421, 897-0424	897-0420
53	PT. SMT INDONESIA	5 C - 2,3	897-0470, 897-0567	897-0550, 897-0577
54	PT. SPACE INDONESIA	8 C/A - 3	897-1207	897-1210
55	PT. STANDARD INDONESIA INDUSTRY	1 F - 1	897-5841	897-5837
56	PT. SUMISHO GLOBAL LOGISTICS INDONESIA	1 E - 2	897-0171, 897-0087	897-0167
57	PT. SUMITRONICS INDONESIA	1 E - 2	897-5220	897-5214, 897-5205
58	PT. TAIYO MARSOL INDONESIA	9 H - 1	897-1560, 897-1559	897-1561
59	PT. TOKAI KAGU INDONESIA	9 K	897-0283	897-0284
60	PT. TOPY UNDERCARRIAGE INDONESIA	1F-4A	897-5356, 897-5357	-
61	PT. TOSHIBA CONSUMER PRODUCTS INDONESIA	5 G	897-0462	897-0465

62	PT. TOSO INDUSTRY INDONESIA	7 G - 2,3	897-0011	897-0015
63	PT. TS TECH INDONESIA	7 D	897-0944, 0941, 0942	897-0949
64	PT. TSUKASA MANUFACTURING OF INDONESIA	5 L - 3	897-0580, 897-0582	897-0348
65	PT. YAMANI SPRING INDONESIA	8 C/A - 1,2	897 1741	897 1744
66	PT. YAN-JIN INDONESIA	8 H	897-0187	897-0185
67	PT. YANMAR INDONESIA	1A - 1	897-0701	897-0066

EJIP Center Tenant

68	PT. BANK RESONA PERDANIA	3 A	897-4940	897-4941
69	BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ	3 A	897-5148	897-5159
70	CMK ASIA PTE LTD	3 A	897-0230, 897-0233	-
71	PT. ITATSU INDOENESIA	3A	896-77730	896-77729
72	JALAN TOUR (PT. Taurina Travel Djaya)	3 A	897-5252	8990-2037
73	PT. OSG INDONESIA	3 A	896-77620	89677622
74	RESTAURANT SANPACHI (PT. Enak benar)	3 A	897-1131	897-1133
75	PI-MA (PT. Pima Retailindo)	3 A	897-1456, 317-176-66,	-
76	PT. MT PICTURE DISPLAY INDONESIA	3 A	-	-
77	PT. HIS TOURS & TRAVEL	3 A	897-0427, 897-0437, 897-5326	-
78	PT. CMKS INDONESIA	3 A	-	-
79	PT. SUMITRONICS INDONESIA	3 A	-	-
80	PT. WAKYO WORLD WIDE	3 A	-	-

Non Japanese Tenant				
----------------------------	--	--	--	--

1	PT. ABACUS KENCANA INDUSTRIES	4A	89677318	89677317
2	PT. BIMA INDO PRIMA	7 J - 2	897-0447, 897-0925	897-0448
3	PT. HAIER ELECTRICAL APPLIANCES IND.	1 A - 2	897-0221	897-0226, 897-0227
4	PT. JAGAD KARIMBANUSA	9 M	897-0060	897-0150
5	PT. JAYA METAL TEKNIKA	5 B 1	897 0370	897 0371
6	PT. JUKEN TECHNOLOGY INDONESIA	1 F - 3C	897-0202	897-1212
7	PT. MECOINDO	6 B - 2	897-0270	897-0271
8	PT. NIRMALA TIRTA PARTS	7 J - 3	897-0416	897-0417
9	PT. SCHNEIDER INDONESIA	4 B	897-0203	897-0085
10	PT. SMC PNEUMATICS INDONESIA	6 J - 1	897-1123	897-0517
11	PT. SPININDO MITRADAYA	8 M 1	897 1562	897 1562
12	PT. SUPRA FERBINDO FARMA	8 J	897-0276	897-0195
13	PT. TEMPO SCAN PACIFIC	1 G	897-1553 / 897-0801 (1H)	897-1563

14	PT. VOLEX CABLE ASSEMBLY	8 M - 1	897-5314, 897-5419	897-5315
15	PT. WING INDONESIA	7 J - 1	897-0410	897-0415

EJIP Center Tenant				
16	KANTIN SIAP SAJI ASEM ASEM	3 A	2380-8054	-
17	DR. WATY TJAKRA ASSOCIATES	3 A	897-0030	897-0031
18	PT. ELEKTRISOLA INDONESIA	3 A	897-1919	89677266
19	PT. JAKARTA KYOAI MEDICAL CENTER	3 A	896-77310	89677309
20	JAKARTA TRAVEL SERVICE (PT. Cemara Indah Utama)	3 A	896-77110	89677112
21	PT. OCS INDONESIA	3 A	897-1154	897-1155
22	PT. CIKARANG LISTRINDO	3A	-	-



Lampiran 3 *Result for Outer Loading Pra Eliminasi*

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1		0,738302		Valid
X2		0,596951		Tidak Valid
X3		0,822575		Valid
X4		0,842574		Valid
X5		0,704842		Valid
Y1	0,870647			Valid
Y2	0,803993			Valid
Y3	0,744464			Valid
Z1			0,628713	Valid
Z2			0,603767	Tidak Valid
Z3			0,776759	Valid
Z4			0,757124	Valid
Z5			0,591930	Tidak Valid
Z6			0,648479	Tidak Valid
Z7			0,658595	Valid
Z8			0,648800	Valid

Lampiran 4 *Result for Outer Loading Pasca Eliminasi 1*

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1		0,737626		Valid
X3		0,830836		Valid
X4		0,856574		Valid
X5		0,742970		Valid
Y1	0,870888			Valid
Y2	0,804910			Valid
Y3	0,742719			Valid
Z1			0,627744	Valid
Z2			0,603926	Tidak Valid
Z3			0,776906	Valid
Z4			0,755451	Valid
Z5			0,594248	Tidak Valid
Z6			0,649841	Tidak Valid
Z7			0,657265	Valid
Z8			0,650462	Valid

Lampiran 5 *Result for Outer Loading Pasca Eliminasi 2*

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1		0,741154		Valid
X3		0,832719		Valid
X4		0,853650		Valid
X5		0,740870		Valid
Y1	0,871691			Valid
Y2	0,802689			Valid
Y3	0,744774			Valid
Z1			0,653986	Valid
Z2			0,623414	Tidak Valid
Z3			0,779070	Valid
Z4			0,753773	Valid
Z6			0,629617	Tidak Valid
Z7			0,660151	Valid
Z8			0,647420	Valid

Lampiran 6 *Result for Outer Loading Pasca Eliminasi 3*

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1		0,743682		Valid
X3		0,832133		Valid
X4		0,852530		Valid
X5		0,740269		Valid
Y1	0,870719			Valid
Y2	0,802391			Valid
Y3	0,746710			Valid
Z1			0,651352	Valid
Z3			0,769502	Valid
Z4			0,778580	Valid
Z6			0,630733	Tidak Valid
Z7			0,682060	Valid
Z8			0,667057	Valid

Lampiran 7 *Result for Outer Loading Pasca Eliminasi 4*

	JP	K	KK	KESIMPULAN
X1		0,743836		Valid
X3		0,831808		Valid
X4		0,852700		Valid
X5		0,740274		Valid
Y1	0,869446			Valid
Y2	0,803591			Valid
Y3	0,746893			Valid
Z1			0,677590	Valid
Z3			0,763400	Valid
Z4			0,785091	Valid
Z7			0,714838	Valid
Z8			0,653050	Valid



Lampiran 8 Hasil Perhitungan SmartPLS versi 2,0



Table of contents (complete)

- **Model**
 - **Specification**
 - **Measurement Model Specification**
 - **Manifest Variable Scores (Original)**
 - **Structural Model Specification**
- **PLS**
 - **Quality Criteria**
 - **Overview**
 - **Redundancy**
 - **Cronbachs Alpha**
 - **Latent Variable Correlations**
 - **R Square**
 - **Cross Loadings**
 - **AVE**
 - **Communality**
 - **Total Effects**
 - **Composite Reliability**
 - **Calculation Results**
 - **Stop Criterion Changes**
 - **Outer Loadings**
 - **Outer Model (Weights or Loadings)**
 - **Path Coefficients**
 - **Latent Variable Scores**
 - **Manifest Variable Scores (Used)**
 - **Outer Weights**
- **Data Preprocessing**
 - **Results (chronologically)**
 - **Step 0 (Original Matrix)**
- **Index Values**
 - **Results**
 - **Measurement Model (restandardised)**
 - **Path Coefficients**
 - **Measurement Model**
 - **Latent Variable Scores (unstandardised)**
 - **Index Values for Latent Variables**

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

Model

Specification

Measurement Model Specification

Manifest Variable Scores (Original)

	X1	X3	X4	X5
	6,125000	6,250000	6,166667	6,000000
	5,625000	5,750000	6,000000	6,000000
	5,875000	6,125000	6,000000	6,000000
	5,750000	6,500000	6,166667	7,000000
	5,500000	5,625000	5,666667	6,000000
	6,125000	6,125000	6,333333	7,000000
	5,625000	5,750000	6,166667	6,000000
	4,750000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,875000	6,250000	5,166667	7,000000
	6,375000	6,500000	6,166667	7,000000
	5,375000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,625000	5,500000	5,333333	6,500000
	5,375000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,125000	6,000000	6,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	5,625000	5,000000	5,833333	5,500000
	5,125000	6,000000	5,333333	6,000000
	5,625000	6,375000	5,666667	6,000000
	6,625000	6,500000	5,833333	6,500000
	6,125000	6,625000	6,000000	6,500000
	6,750000	6,375000	6,166667	7,000000
	6,125000	6,375000	6,166667	7,000000
	6,000000	6,250000	6,000000	6,000000
	6,125000	5,125000	6,000000	6,000000
	6,250000	5,875000	5,833333	6,500000
	6,125000	5,750000	6,000000	6,000000
	5,875000	5,875000	6,333333	7,000000
	5,625000	6,000000	5,833333	6,000000
	6,125000	6,000000	5,833333	7,000000
	6,500000	6,375000	5,666667	6,000000
	4,625000	5,500000	6,166667	6,500000
	6,250000	6,125000	6,000000	6,000000
	4,250000	3,875000	5,500000	6,500000
	6,375000	6,250000	5,666667	4,000000
	6,750000	6,375000	6,166667	6,500000
	5,500000	6,000000	5,666667	6,000000
	4,875000	5,250000	4,666667	4,500000
	5,500000	5,875000	5,833333	4,500000
	6,000000	4,875000	4,666667	3,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	6,375000	6,875000	6,500000	7,000000
	6,000000	6,000000	6,166667	6,500000
	5,125000	5,375000	5,166667	5,500000
	5,875000	6,875000	6,833333	7,000000
	5,875000	5,750000	6,000000	6,000000
	4,375000	4,875000	5,166667	6,000000
	5,250000	5,500000	6,000000	6,000000
	5,000000	4,375000	5,333333	4,500000
	5,500000	5,375000	5,833333	7,000000
	6,250000	6,500000	6,333333	6,000000
	6,125000	6,875000	6,500000	7,000000
	6,125000	6,250000	5,666667	6,000000
	6,000000	6,125000	5,833333	6,000000
	6,000000	6,000000	6,333333	6,500000
	5,750000	6,750000	6,500000	7,000000
	6,125000	6,000000	6,166667	7,000000
	5,500000	5,500000	6,166667	5,500000
	5,750000	5,625000	5,333333	5,500000
	6,250000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,375000	6,375000	6,500000	7,000000
	5,250000	6,125000	5,666667	6,000000
	6,750000	6,750000	7,000000	7,000000
	5,875000	5,500000	6,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	5,500000	5,625000	5,500000	5,500000
	4,875000	6,000000	5,333333	5,000000
	6,000000	5,625000	6,000000	6,000000
	6,125000	6,125000	5,666667	7,000000
	6,000000	6,250000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,250000	6,000000	6,000000
	5,125000	6,250000	6,000000	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,250000	5,833333	6,000000
	6,125000	6,625000	6,333333	6,000000
	5,750000	5,500000	6,000000	6,000000
	6,500000	6,375000	6,500000	7,000000
	5,250000	4,750000	5,833333	6,000000
	5,875000	5,875000	6,166667	6,000000
	5,875000	6,750000	5,833333	6,000000
	5,875000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,375000	6,333333	6,500000
	5,625000	5,875000	6,000000	6,500000
	6,375000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,500000	6,666667	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,625000	6,250000	5,500000	6,500000
	4,625000	4,500000	5,166667	5,500000

	5,875000	6,000000	5,666667	5,500000
	6,375000	6,250000	6,333333	7,000000
	5,750000	5,125000	5,833333	6,000000
	5,500000	5,875000	6,666667	6,500000

	Y1	Y2	Y3	Z1
	6,666667	6,000000	7,000000	5,500000
	6,000000	5,666667	6,000000	5,000000
	5,666667	5,666667	4,333333	5,000000
	7,000000	6,666667	6,333333	5,500000
	5,000000	6,000000	5,333333	5,000000
	6,000000	6,333333	6,333333	6,000000
	5,000000	5,666667	5,666667	4,500000
	5,666667	5,666667	2,000000	6,000000
	6,333333	3,333333	5,333333	6,500000
	6,666667	6,333333	7,000000	6,000000
	5,666667	4,333333	4,666667	4,000000
	5,000000	5,333333	3,333333	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,333333	6,000000	5,333333	5,500000
	5,333333	4,333333	5,666667	5,000000
	5,666667	5,333333	6,000000	4,500000
	6,333333	5,666667	6,000000	6,000000
	7,000000	6,333333	7,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

PDF-TO-HTML.COM

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

PDF-TO-HTML.COM

	6,625000	5,875000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,125000	6,250000	6,500000	6,500000
	5,250000	6,500000	6,166667	6,000000
	5,750000	6,000000	6,000000	7,000000
	5,500000	5,375000	5,500000	6,000000
	6,250000	6,500000	6,500000	7,000000
	5,625000	5,375000	5,666667	6,000000
	5,250000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,000000	5,000000	4,833333	5,000000
	6,375000	6,750000	7,000000	7,000000
	6,000000	6,125000	6,500000	6,000000
	6,000000	5,625000	5,666667	5,500000
	6,125000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,750000	5,750000	5,333333	5,000000
	5,250000	5,750000	5,666667	6,500000
	5,500000	5,625000	6,000000	6,000000
	6,000000	5,625000	5,500000	6,000000
	6,000000	5,625000	6,000000	6,000000
	6,000000	5,625000	5,833333	6,500000
	5,625000	6,500000	5,500000	6,500000
	6,000000	6,125000	5,833333	5,000000
	5,750000	5,000000	6,000000	6,000000

	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,666667	6,333333	6,666667	6,000000
	7,000000	6,333333	7,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,500000
	5,333333	5,666667	5,666667	5,000000
	6,000000	6,333333	6,000000	5,000000
	5,666667	6,000000	6,000000	6,000000
	6,333333	6,333333	7,000000	5,000000
	6,666667	5,666667	6,000000	5,500000
	5,666667	5,666667	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,333333	6,000000
	6,333333	3,666667	6,000000	4,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	4,000000
	5,000000	5,000000	3,666667	5,000000
	5,666667	5,333333	5,666667	5,000000
	7,000000	6,666667	7,000000	6,500000
	6,000000	5,000000	6,000000	4,500000
	5,000000	5,333333	5,000000	5,000000
	5,000000	5,333333	5,000000	4,000000
	5,000000	3,333333	4,666667	5,000000
	6,666667	6,666667	6,666667	6,000000
	4,000000	4,333333	4,000000	6,000000
	3,666667	4,333333	3,666667	3,500000
	6,000000	7,000000	7,000000	7,000000

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

PDF-TO-HTML.COM

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

PDF-TO-HTML.COM

	6,000000	5,666667	6,333333	4,500000
	5,666667	4,666667	6,333333	4,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,000000
	5,000000	5,000000	4,666667	4,500000
	6,666667	6,000000	6,333333	6,000000
	6,333333	6,000000	6,333333	7,000000
	6,666667	6,666667	6,333333	6,000000
	6,000000	5,333333	6,000000	4,500000
	5,333333	5,000000	6,000000	4,500000
	6,666667	6,333333	6,000000	6,000000
	6,000000	5,666667	5,666667	5,500000
	6,666667	5,666667	6,333333	5,500000
	5,333333	5,666667	4,333333	5,500000
	4,333333	5,000000	5,333333	5,000000
	5,000000	5,000000	6,333333	5,000000
	6,333333	6,333333	7,000000	6,000000
	6,000000	5,000000	5,333333	5,500000
	7,000000	6,666667	4,666667	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	3,666667	4,666667	6,000000	5,000000
	5,333333	6,000000	6,000000	6,000000
	7,000000	6,333333	7,000000	6,000000

	7,000000	6,333333	7,000000	5,000000
	5,333333	6,000000	5,333333	5,000000
	7,000000	6,333333	6,333333	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,333333	6,000000	5,000000	4,500000
	5,666667	5,000000	5,666667	5,000000
	6,666667	6,666667	3,333333	6,500000
	6,333333	7,000000	7,000000	6,500000
	6,000000	6,000000	5,333333	5,000000
	6,333333	6,000000	6,666667	6,000000
	3,666667	4,666667	4,000000	5,000000
	5,000000	5,666667	5,000000	4,500000
	6,000000	5,666667	6,000000	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,000000
	5,666667	5,333333	6,333333	6,000000
	4,333333	6,000000	6,000000	5,000000
	5,333333	6,333333	6,666667	5,000000
	6,000000	5,666667	5,666667	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,666667	6,000000	6,333333	5,500000
	6,666667	6,666667	7,000000	6,000000
	6,333333	6,000000	5,333333	6,500000
	6,666667	6,333333	6,000000	4,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	6,333333	7,000000	7,000000	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,666667	5,333333	6,333333	4,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	4,333333	6,000000
	6,000000	6,333333	5,666667	6,000000
	6,666667	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	3,333333	5,000000	2,666667	5,000000
	4,666667	6,000000	3,666667	5,000000
	7,000000	6,666667	5,666667	4,500000
	6,000000	5,666667	6,000000	6,000000
	6,333333	6,333333	5,666667	6,000000
	5,333333	5,666667	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,666667	5,333333	6,000000	5,000000
	4,666667	6,000000	6,000000	6,000000
	5,666667	5,000000	6,333333	4,000000
	5,000000	6,000000	6,333333	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	4,000000	6,000000	5,000000
	6,666667	6,666667	7,000000	7,000000
	6,666667	5,000000	6,666667	5,000000

	Z3	Z4	Z7	Z8
	6,000000	6,000000	6,000000	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	5,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	5,500000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,500000	7,000000	6,000000
	7,000000	6,000000	4,500000	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	4,000000	5,000000	6,500000	5,500000
	6,000000	6,500000	7,000000	6,500000
	6,000000	5,500000	6,000000	5,500000
	6,000000	5,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	5,500000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	4,000000	4,000000	6,000000	7,000000
	5,000000	4,500000	5,000000	4,000000
	6,000000	6,000000	5,500000	6,000000
	7,000000	5,500000	5,500000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	7,000000	6,000000	7,000000	6,000000
	7,000000	6,000000	7,000000	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000

PLS**Quality Criteria****Overview**

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
JP	0,653182	0,849133	0,442765	0,737567
K	0,630075	0,871552		0,802326
KK	0,519149	0,843073	0,680748	0,768262

	Communality	Redundancy
JP	0,653181	0,280243
K	0,630075	
KK	0,519149	0,287664

[Table of contents](#)

Redundancy

	redundancy
JP	0,280243
K	
KK	0,287664

[Table of contents](#)

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
JP	0,737567
K	0,802326
KK	0,768262

[Table of contents](#)

Latent Variable Correlations

	JP	K	KK
JP	1,000000		
K	0,665406	1,000000	
KK	0,782846	0,715425	1,000000

[Table of contents](#)

R Square

	R Square
JP	0,442765
K	
KK	0,680748

[Table of contents](#)

Cross Loadings

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#) **Koreksi Perpustakaan Universitas terbuka**

	JP	K	KK
X1	0,512728	0,743836	0,528321
X3	0,541349	0,831808	0,576099
X4	0,541200	0,852700	0,631611
X5	0,517285	0,740274	0,529498
Y1	0,869446	0,602969	0,705039
Y2	0,803591	0,582904	0,679891
Y3	0,746893	0,389642	0,473602
Z1	0,504546	0,469365	0,677590
Z3	0,655594	0,559287	0,763400
Z4	0,623564	0,509792	0,785091
Z7	0,582328	0,555868	0,714838
Z8	0,417420	0,476455	0,653050

[Table of contents](#)

AVE

	AVE
JP	0,653182
K	0,630075
KK	0,519149

[Table of contents](#)

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

Communality

	communality
JP	0,653181
K	0,630075
KK	0,519149

[Table of contents](#)

Total Effects

	JP	K	KK
JP			0,550573
K	0,665406		0,715425
KK			

[Table of contents](#)

Composite Reliability

	Composite Reliability
JP	0,849133
K	0,871552
KK	0,843073

[Table of contents](#)

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

[papers4.com](#)

Calculation Results

Stop Criterion Changes

	X1	X3	X4	X5
Iteration 0	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Iteration 1	0,303648	0,321385	0,333914	0,299979
Iteration 2	0,298956	0,321134	0,337564	0,300785
Iteration 3	0,299035	0,321156	0,337609	0,300629
Iteration 4	0,299020	0,321152	0,337624	0,300632
Iteration 5	0,299020	0,321152	0,337624	0,300631

	Y1	Y2	Y3	Z1
Iteration 0	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Iteration 1	0,467987	0,451608	0,308213	0,249698
Iteration 2	0,467508	0,451049	0,309372	0,251123
Iteration 3	0,467537	0,451334	0,309032	0,250961
Iteration 4	0,467536	0,451329	0,309039	0,250975
Iteration 5	0,467536	0,451330	0,309037	0,250974

	Z3	Z4	Z7	Z8
Iteration 0	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
Iteration 1	0,316215	0,292685	0,295930	0,226743
Iteration 2	0,316029	0,296156	0,292402	0,225182
Iteration 3	0,316074	0,296221	0,292489	0,225125
Iteration 4	0,316072	0,296232	0,292470	0,225120

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

Iteration 5	0,316073	0,296232	0,292470	0,225120
-------------	----------	----------	----------	----------

Table of contents

Outer Loadings

	JP	K	KK
X1		0,743836	
X3		0,831808	
X4		0,852700	
X5		0,740274	
Y1	0,869446		
Y2	0,803591		
Y3	0,746893		
Z1			0,677590
Z3			0,763400
Z4			0,785091
Z7			0,714838
Z8			0,653050

Table of contents

Outer Model (Weights or Loadings)

	JP	K	KK
X1		0,743836	

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

X3		0,831808	
X4		0,852700	
X5		0,740274	
Y1	0,869446		
Y2	0,803591		
Y3	0,746893		
Z1			0,677590
Z3			0,763400
Z4			0,785091
Z7			0,714838
Z8			0,653050

Table of contents

Path Coefficients

	JP	K	KK
JP			0,550573
K	0,665406		0,349071
KK			

Table of contents

Latent Variable Scores

	JP	K	KK
--	----	---	----

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	1,039652	0,523249	-0,103428
	0,108835	-0,213663	-0,088953
	-0,629594	0,162657	-0,562684
	1,441847	0,892471	0,264828
	-0,492925	-0,632347	-0,142515
	0,636429	1,029541	1,024052
	-0,594754	-0,079688	-0,496824
	-1,385445	-0,595143	0,434481
	-1,377238	0,014803	-0,826896
	1,249460	1,271887	1,208180
	-1,360846	-0,215727	-0,665948
	-1,560411	-0,675680	-0,564333
	0,318643	-0,215727	0,074412
	-0,294388	-0,367493	0,264828
	-1,235447	-1,020329	-1,434791
	-0,299509	-0,903392	-2,349672
	0,307372	-0,107356	0,258540
	1,447996	0,932119	0,494581
	0,318643	0,837412	0,250353
	1,141481	1,424685	1,260093
	1,447996	1,045269	1,274568
	0,318643	0,313391	0,604134
	-0,396217	-0,284386	-1,344570
	0,528450	0,330214	-0,142515

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,120106	0,089870	0,434481
	1,050923	0,728073	1,158478
	0,505909	-0,197935	0,018951
	-0,089701	0,552766	-0,630721
	0,426621	0,423826	0,434481
	-0,951473	-0,612872	-0,244130
	0,318643	0,390307	-0,244130
	-1,662240	-2,349486	-1,963671
	-0,407488	-0,621246	-0,256706
	1,657804	1,201101	1,622061
	-0,310780	-0,407793	-0,901739
	-1,020518	-2,710917	-1,167805
	-1,020518	-1,019423	-2,142585
	-2,387342	-2,923275	-0,371722
	1,351289	1,764390	1,919601
	-2,569487	0,521248	-0,744958
	-2,876002	-1,635207	-2,312534
	1,272001	1,728806	2,443035
	0,216814	-0,061897	-0,626861
	-0,611145	-2,166327	-0,434546
	0,318643	-0,591015	0,095175
	-1,338304	-2,623094	-1,682272
	0,823695	-0,200906	0,250353

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,715716	0,881777	0,434481
	0,318643	-0,287482	-0,040899
	0,318643	1,540868	0,264828
	-2,978860	-1,174097	-2,822328
	-1,231354	0,146929	-0,853640
	1,225889	0,402938	0,840999
	0,108835	0,087806	0,250353
	0,619008	0,879776	0,794549
	-0,288238	0,084773	0,434481
	0,318643	0,391339	0,434481
	0,296101	0,998993	0,148738
	-0,475504	0,163689	0,082599
	-0,401338	-0,092598	-0,481820
	-0,168989	-2,462698	-0,117903
	0,318643	0,468254	0,434481
	-0,940202	0,163689	0,095175
	0,721866	1,014783	0,773786
	0,302251	0,141769	-0,327467
	1,447996	0,459091	0,631185
	-0,294388	-0,916024	-0,555321
	1,232039	1,463953	1,798002
	0,318643	-0,706166	0,434481
	-0,402366	-0,291610	-0,258605

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,625158	0,882809	0,781973
	1,243310	1,612623	0,434481
	-0,100972	0,121325	-0,901739
	-0,707853	0,104565	-1,032305
	0,925524	0,655223	1,208180
	0,000857	1,310122	1,565821
	0,613887	0,820716	-0,026424
	-0,828131	-0,528858	-0,499331
	-1,519421	-0,972114	-0,932589
	-0,798411	0,315455	-0,854465
	1,050923	1,464985	0,671346
	-0,526737	-0,484708	-0,524421
	0,901954	2,319112	2,103729
	0,318643	-0,211599	0,448956
	0,318643	-0,989906	0,434481
	-1,910344	-1,502327	-1,803047
	-0,078431	-0,060865	0,250353
	1,447996	0,493643	1,092340
	1,470538	0,313391	1,315555
	0,318643	0,313391	0,434481
	-0,191530	0,005793	-0,312167
	0,318643	0,163689	0,434481
	-0,221250	0,163689	0,434481
	0,420472	0,179417	0,434481

PRO version Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

	-0,617295	-2,427178	-1,574073
	0,271503	2,091463	1,851564
	1,470538	0,640464	1,622061
	0,102686	-0,552398	-0,380205
	0,733137	0,239572	0,434481
	-2,558216	-1,120847	-2,875066
	-0,810711	-0,485678	-0,496295
	0,108835	-0,364397	-0,510771
	0,318643	-0,462789	-0,908027
	-0,191530	-0,060865	-0,102649
	-0,674041	0,028745	-0,088953
	0,347334	0,057104	0,447057
	0,000857	-0,342603	-0,624962
	0,318643	-0,586887	0,434481
	0,823695	-0,403728	0,448131
	1,459267	1,256159	1,444221
	0,301222	-0,646010	0,367268
	0,925524	0,544788	-0,383708

Table of contents

Manifest Variable Scores (Used)

	X1	X3	X4	X5
	0,657091	0,593082	0,563338	-0,179288

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	-0,358002	-0,339202	0,166521	-0,179288
	0,149545	0,360011	0,166521	-0,179288
	-0,104228	1,059224	0,563338	1,308140
	-0,611775	-0,572272	-0,627112	-0,179288
	0,657091	0,360011	0,960154	1,308140
	-0,358002	-0,339202	0,563338	-0,179288
	-2,134414	0,126940	0,166521	-0,179288
	0,149545	0,593082	-1,817561	1,308140
	1,164638	1,059224	0,563338	1,308140
	-0,865548	0,126940	0,166521	-0,179288
	-0,358002	-0,805343	-1,420745	0,564426
	-0,865548	0,126940	0,166521	-0,179288
	-1,373095	0,126940	0,166521	-0,179288
	-0,358002	-1,737627	-0,230295	-0,923002
	-1,373095	0,126940	-1,420745	-0,179288
	-0,358002	0,826153	-0,627112	-0,179288
	1,672184	1,059224	-0,230295	0,564426
	0,657091	1,292295	0,166521	0,564426
	1,925958	0,826153	0,563338	1,308140
	0,657091	0,826153	0,563338	1,308140
	0,403318	0,593082	0,166521	-0,179288
	0,657091	-1,504556	0,166521	-0,179288
	0,910865	-0,106131	-0,230295	0,564426
	0,657091	-0,339202	0,166521	-0,179288

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,657091	1,758437	1,356971	1,308140
	0,657091	0,593082	-0,627112	-0,179288
	0,403318	0,360011	-0,230295	-0,179288
	0,403318	0,126940	0,960154	0,564426
	-0,104228	1,525366	1,356971	1,308140
	0,657091	0,126940	0,563338	1,308140
	-0,611775	-0,805343	0,563338	-0,923002
	-0,104228	-0,572272	-1,420745	-0,923002
	0,910865	0,126940	0,166521	-0,179288
	1,164638	0,826153	1,356971	1,308140
	-1,119321	0,360011	-0,627112	-0,179288
	1,925958	1,525366	2,547420	1,308140
	0,149545	-0,805343	0,166521	-0,179288
	-0,611775	-0,572272	-1,023928	-0,923002
	-1,880641	0,126940	-1,420745	-1,666717
	0,403318	-0,572272	0,166521	-0,179288
	0,657091	0,360011	-0,627112	1,308140
	0,403318	0,593082	0,166521	-0,179288
	0,403318	0,593082	0,166521	-0,179288
	-1,373095	0,593082	0,166521	0,564426
	0,403318	0,126940	0,166521	-0,179288
	0,403318	0,126940	0,166521	-0,179288
	0,403318	0,593082	-0,230295	-0,179288
	0,657091	1,292295	0,960154	-0,179288

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PDFCRAFT.COM

	0,149545	-0,106131	0,960154	1,308140
	-0,358002	0,126940	-0,230295	-0,179288
	0,657091	0,126940	-0,230295	1,308140
	1,418411	0,826153	-0,627112	-0,179288
	-2,388188	-0,805343	0,563338	0,564426
	0,910865	0,360011	0,166521	-0,179288
	-3,149507	-3,835266	-1,023928	0,564426
	1,164638	0,593082	-0,627112	-3,154145
	1,925958	0,826153	0,563338	0,564426
	-0,611775	0,126940	-0,627112	-0,179288
	-1,880641	-1,271485	-3,08011	-2,410431
	-0,611775	-0,106131	-0,230295	-2,410431
	0,403318	-1,970698	-3,08011	-4,641573
	1,164638	1,758437	1,356971	1,308140
	0,403318	0,126940	0,563338	0,564426
	-1,373095	-1,038414	-1,817561	-0,923002
	0,149545	1,758437	2,150604	1,308140
	0,149545	-0,339202	0,166521	-0,179288
	-2,895734	-1,970698	-1,817561	-0,179288
	-1,119321	-0,805343	0,166521	-0,179288
	-1,626868	-2,902982	-1,420745	-2,410431
	-0,611775	-1,038414	-0,230295	1,308140
	0,910865	1,059224	0,960154	-0,179288

PRO version Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

	-0,104228	-0,805343	0,166521	-0,179288
	1,418411	0,826153	1,356971	1,308140
	-1,119321	-2,203769	-0,230295	-0,179288
	0,149545	-0,106131	0,563338	-0,179288
	0,149545	1,525366	-0,230295	-0,179288
	0,149545	0,126940	0,166521	-0,179288
	0,403318	0,826153	0,960154	0,564426
	-0,358002	-0,106131	0,166521	0,564426
	1,164638	0,126940	0,166521	-0,179288
	0,403318	1,059224	1,753787	-0,179288
	0,403318	0,126940	0,166521	-0,179288
	-0,358002	0,593082	-1,023928	0,564426
	-2,388188	-2,669911	-1,817561	-0,923002
	1,672184	-0,106131	0,166521	-0,179288
	0,403318	0,126940	0,166521	-0,179288
	0,657091	0,593082	1,356971	0,564426
	-1,119321	1,059224	0,563338	-0,179288
	-0,104228	0,126940	0,166521	1,308140
	-0,611775	-1,038414	-1,023928	-0,179288
	0,910865	1,059224	1,356971	1,308140
	-0,358002	-1,038414	-0,627112	-0,179288
	-1,119321	0,126940	0,166521	-0,179288
	-1,626868	-1,737627	-2,611194	-1,666717

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PDFCRAFT.COM

	1,164638	1,525366	2,547420	1,308140
	0,403318	0,360011	1,356971	-0,179288
	0,403318	-0,572272	-0,627112	-0,923002
	0,657091	0,126940	0,166521	-0,179288
	-0,104228	-0,339202	-1,420745	-1,666717
	-1,119321	-0,339202	-0,627112	0,564426
	-0,611775	-0,572272	0,166521	-0,179288
	0,403318	-0,572272	-1,023928	-0,179288
	0,403318	-0,572272	0,166521	-0,179288
	0,403318	-0,572272	-0,230295	0,564426
	-0,358002	1,059224	-1,023928	0,564426
	0,403318	0,360011	-0,230295	-1,666717
	-0,104228	-1,737627	0,166521	-0,179288
	0,149545	0,126940	-0,627112	-0,923002
	1,164638	0,593082	0,960154	1,308140
	-0,104228	-1,504556	-0,230295	-0,179288
	-0,611775	-0,106131	1,753787	0,564426

	Y1	Y2	Y3	Z1
	1,023697	0,369403	1,275940	0,060355
	0,174408	-0,095464	0,227735	-0,615621
	-0,250237	-0,095464	-1,519273	-0,615621
	1,448342	1,299135	0,577137	0,060355
	-1,099527	0,369403	-0,471068	-0,615621

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,599052	-2,884662	0,227735	-1,967572
	0,174408	0,369403	0,227735	-1,967572
	-1,099527	-1,025196	-2,218077	-0,615621
	-0,250237	-0,560330	-0,121667	-0,615621
	1,448342	1,299135	1,275940	1,412306
	0,174408	-1,025196	0,227735	-1,291596
	-1,099527	-0,560330	-0,820470	-0,615621
	-1,099527	-0,560330	-0,820470	-1,967572
	-1,099527	-3,349528	-1,169872	-0,615621
	1,023697	1,299135	0,926538	0,736331
	-2,373461	-1,954929	-1,868675	0,736331
	-2,798106	-1,954929	-2,218077	-2,643547
	0,174408	1,764002	1,275940	2,088282
	0,174408	-0,095464	0,577137	-1,291596
	-0,250237	-1,490063	0,577137	-1,291596
	0,174408	0,369403	0,227735	-0,615621
	-1,099527	-1,025196	-1,169872	-1,291596
	1,023697	0,369403	0,577137	0,736331
	0,599052	0,369403	0,577137	2,088282
	1,023697	1,299135	0,577137	0,736331
	0,174408	-0,560330	0,227735	-1,291596
	-0,674882	-1,025196	0,227735	-1,291596
	1,023697	0,834269	0,227735	0,736331

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,174408	0,834269	0,577137	0,736331
	-1,099527	-0,095464	-0,121667	-1,291596
	-0,250237	-0,095464	-3,965085	0,736331
	0,599052	-3,349528	-0,471068	1,412306
	1,023697	0,834269	1,275940	0,736331
	-0,250237	-1,954929	-1,169872	-1,967572
	-1,099527	-0,560330	-2,567478	-0,615621
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	-0,674882	0,369403	-0,471068	0,060355
	-0,674882	-1,954929	-0,121667	-0,615621
	-0,250237	-0,560330	0,227735	-1,291596
	0,599052	-0,095464	0,227735	0,736331
	1,448342	0,834269	1,275940	0,736331
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	1,023697	0,834269	0,926538	0,736331
	1,448342	0,834269	1,275940	0,060355
	0,174408	0,369403	0,227735	1,412306
	-0,674882	-0,095464	-0,121667	-0,615621
	0,174408	0,834269	0,227735	-0,615621
	-0,250237	0,369403	0,227735	0,736331
	0,599052	0,834269	1,275940	-0,615621
	1,023697	-0,095464	0,227735	0,060355
	-0,250237	-0,095464	0,227735	0,060355
	0,174408	0,369403	0,577137	0,736331

PRO version Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

	0,174408	-0,095464	-0,121667	0,060355
	1,023697	-0,095464	0,577137	0,060355
	-0,674882	-0,095464	-1,519273	0,060355
	-1,948816	-1,025196	-0,471068	-0,615621
	-1,099527	-1,025196	0,577137	-0,615621
	0,599052	0,834269	1,275940	0,736331
	0,174408	-1,025196	-0,471068	0,060355
	1,448342	1,299135	-1,169872	0,736331
	0,174408	0,369403	0,227735	0,060355
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	-2,798106	-1,490063	0,227735	-0,615621
	-0,674882	0,369403	0,227735	0,736331
	1,448342	0,834269	1,275940	0,736331
	0,599052	1,764002	1,275940	1,412306
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	-0,250237	-0,560330	0,577137	-1,291596
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	0,174408	0,369403	-1,519273	0,736331
	0,174408	0,834269	-0,121667	0,736331
	1,023697	0,369403	0,227735	0,736331
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	0,174408	0,369403	0,227735	0,060355
	-3,222750	-1,025196	-3,266282	-0,615621
	-1,524171	0,369403	-2,218077	-0,615621

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	1,448342	1,299135	-0,121667	1,412306
	0,174408	-0,095464	0,227735	0,736331
	0,599052	0,834269	-0,121667	0,736331
	-0,674882	-0,095464	0,227735	0,736331
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	1,023697	-0,560330	0,227735	-0,615621
	-1,524171	0,369403	0,227735	0,736331
	-0,250237	-1,025196	0,577137	-1,967572
	-1,099527	0,369403	0,577137	0,736331
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	0,174408	-2,419796	0,227735	-0,615621
	1,023697	-0,095464	0,926538	2,088282
	1,023697	-1,025196	0,926538	-0,615621
	1,448342	0,834269	1,275940	-0,615621
	-0,674882	0,369403	-0,471068	-0,615621
	1,448342	0,834269	0,577137	1,412306
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	-0,674882	0,369403	-0,820470	-1,291596
	-0,250237	-1,025196	-0,121667	-0,615621
	1,023697	1,299135	-2,567478	1,412306
	0,599052	1,764002	1,275940	1,412306
	0,174408	0,369403	-0,471068	-0,615621
	0,599052	0,369403	0,926538	0,736331

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

	-2,798106	-1,490063	-1,868675	-0,615621
	-1,099527	-0,095464	-0,820470	-1,291596
	0,174408	-0,095464	0,227735	-0,615621
	0,174408	0,369403	0,227735	-0,615621
	-0,250237	-0,560330	0,577137	0,736331
	-1,948816	0,369403	0,227735	-0,615621
	-0,674882	0,834269	0,926538	-0,615621
	0,174408	-0,095464	-0,121667	-0,615621
	0,174408	0,369403	0,227735	0,736331
	1,023697	0,369403	0,577137	0,060355
	1,023697	1,299135	1,275940	0,736331
	0,599052	0,369403	-0,471068	1,412306
	1,023697	0,834269	0,227735	-1,967572

	23	24	27	28
	0,053529	0,415517	0,155763	-1,351013
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	-1,445277	0,415517	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	-0,386861	0,155763	0,284808
	0,053529	1,217895	1,358900	0,284808
	1,552334	0,415517	-1,648942	-1,351013
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-2,944083	-1,189239	0,757332	-0,533102

PRO version Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

	0,053529	1,217895	1,358900	1,102719
	0,053529	-0,386861	0,155763	-0,533102
	0,053529	-1,189239	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	-0,445805	-0,533102
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-2,944083	-2,793994	0,155763	1,920629
	-1,445277	-1,991617	-1,047373	-2,986834
	0,053529	0,415517	-0,445805	0,284808
	1,552334	-0,386861	-0,445805	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	1,552334	0,415517	1,358900	0,284808
	1,552334	0,415517	1,358900	1,102719
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-1,445277	-0,386861	-0,445805	-2,168923
	0,053529	-0,386861	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	1,552334	1,217895	1,358900	0,284808
	0,053529	-0,386861	0,757332	-0,533102
	-1,445277	-0,386861	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	-1,189239	-5,258352	0,284808
	0,053529	0,415517	-1,047373	0,284808

	1,552334	0,415517	0,757332	1,920629
	0,053529	-1,189239	-1,047373	0,284808
	-2,194680	0,415517	0,155763	-2,168923
	-0,695874	-0,386861	-3,453647	-1,351013
	0,802932	0,415517	-2,250510	0,284808
	1,552334	2,020273	1,358900	1,102719
	-0,695874	-2,793994	-0,445805	1,102719
	-1,445277	-1,991617	-1,648942	-0,533102
	1,552334	2,020273	1,358900	1,920629
	0,053529	0,415517	0,155763	-2,168923
	0,053529	0,415517	-0,445805	-0,533102
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-2,194680	-1,991617	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	-0,445805	1,102719
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	-1,189239	-1,047373	0,284808
	0,053529	-0,386861	-1,047373	-1,351013
	0,053529	1,217895	1,358900	1,102719
	1,552334	2,020273	1,358900	0,284808
	0,053529	-1,189239	0,155763	1,102719
	-2,194680	-0,386861	0,155763	1,102719
	0,053529	-1,189239	0,155763	-2,168923

	0,053529	-0,386861	-1,648942	-0,533102
	0,802932	0,415517	0,155763	0,284808
	-0,695874	0,415517	0,155763	-2,168923
	1,552334	2,020273	1,358900	1,920629
	0,053529	0,415517	0,155763	1,102719
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-2,944083	-2,793994	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	1,552334	0,415517	0,155763	1,102719
	1,552334	1,217895	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	-0,386861	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	-1,189239	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-2,194680	-2,793994	-2,250510	-2,168923
	-0,695874	0,415517	-1,648942	-0,533102
	0,802932	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	0,757332	1,102719
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,053529	-1,991617	0,757332	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	1,358900	0,284808
	0,053529	0,415517	-1,047373	-1,351013
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,802932	-0,386861	0,155763	1,102719
	1,552334	0,415517	1,358900	1,102719
	-0,695874	0,415517	0,155763	0,284808
	0,802932	0,415517	0,757332	-2,168923

Table of contents

Outer Weights

	JP	K	KK
X1		0,299020	
X3		0,321152	
X4		0,337624	
X5		0,300631	
Y1	0,467536		
Y2	0,451330		
Y3	0,309037		
Z1			0,250974
Z3			0,316073
Z4			0,296232
Z7			0,292470
Z8			0,225120

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

Table of contents

Data Preprocessing

Results (chronologically)

Step 0 (Original Matrix)

	X1	X3	X4	X5
	6,125000	6,250000	6,166667	6,000000
	5,625000	5,750000	6,000000	6,000000
	5,875000	6,125000	6,000000	6,000000
	5,750000	6,500000	6,166667	7,000000
	5,500000	5,625000	5,666667	6,000000
	6,125000	6,125000	6,333333	7,000000
	5,625000	5,750000	6,166667	6,000000
	4,750000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,875000	6,250000	5,166667	7,000000
	6,375000	6,500000	6,166667	7,000000
	5,375000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,625000	5,500000	5,333333	6,500000
	5,375000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,125000	6,000000	6,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	1,217895	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	-1,047373	0,284808
	0,053529	-0,386861	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	-2,168923
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,802932	-1,189239	0,155763	-0,533102
	0,053529	0,415517	1,358900	1,102719
	-0,695874	-0,386861	-0,445805	0,284808
	1,552334	0,415517	1,358900	1,920629
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	-0,533102
	-1,445277	-1,189239	-1,047373	-1,351013
	1,552334	1,217895	1,358900	1,102719
	1,552334	0,415517	0,757332	1,920629
	0,053529	-1,189239	0,155763	0,284808
	0,053529	0,415517	0,155763	0,284808
	-2,944083	-2,793994	-2,250510	-1,351013
	0,053529	-0,386861	0,155763	-0,533102
	0,053529	-0,386861	0,155763	-1,351013
	0,053529	-1,189239	-1,648942	0,284808

PRO version Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

	5,625000	5,000000	5,833333	5,500000
	5,125000	6,000000	5,333333	6,000000
	5,625000	6,375000	5,666667	6,000000
	6,625000	6,500000	5,833333	6,500000
	6,125000	6,625000	6,000000	6,500000
	6,750000	6,375000	6,166667	7,000000
	6,125000	6,375000	6,166667	7,000000
	6,000000	6,250000	6,000000	6,000000
	6,125000	5,125000	6,000000	6,000000
	6,250000	5,875000	5,833333	6,500000
	6,125000	5,750000	6,000000	6,000000
	5,875000	5,875000	6,333333	7,000000
	5,625000	6,000000	5,833333	6,000000
	6,125000	6,000000	5,833333	7,000000
	6,500000	6,375000	5,666667	6,000000
	4,625000	5,500000	6,166667	6,500000
	6,250000	6,125000	6,000000	6,000000
	4,250000	3,875000	5,500000	6,500000
	6,375000	6,250000	5,666667	4,000000
	6,750000	6,375000	6,166667	6,500000
	5,500000	6,000000	5,666667	6,000000
	4,875000	5,250000	4,666667	4,500000
	5,500000	5,875000	5,833333	4,500000
	6,000000	4,875000	4,666667	3,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	5,500000	5,625000	5,500000	5,500000
	4,875000	6,000000	5,333333	5,000000
	6,000000	5,625000	6,000000	6,000000
	6,125000	6,125000	5,666667	7,000000
	6,000000	6,250000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,250000	6,000000	6,000000
	5,125000	6,250000	6,000000	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,250000	5,833333	6,000000
	6,125000	6,625000	6,333333	6,000000
	5,750000	5,500000	6,000000	6,000000
	6,500000	6,375000	6,500000	7,000000
	5,250000	4,750000	5,833333	6,000000
	5,875000	5,875000	6,166667	6,000000
	5,875000	6,750000	5,833333	6,000000
	5,875000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,375000	6,333333	6,500000
	5,625000	5,875000	6,000000	6,500000
	6,375000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,500000	6,666667	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,625000	6,250000	5,500000	6,500000
	4,625000	4,500000	5,166667	5,500000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	6,375000	6,875000	6,500000	7,000000
	6,000000	6,000000	6,166667	6,500000
	5,125000	5,375000	5,166667	5,500000
	5,875000	6,875000	6,833333	7,000000
	5,875000	5,750000	6,000000	6,000000
	4,375000	4,875000	5,166667	6,000000
	5,250000	5,500000	6,000000	6,000000
	5,000000	4,375000	5,333333	4,500000
	5,500000	5,375000	5,833333	7,000000
	6,250000	6,500000	6,333333	6,000000
	6,125000	6,875000	6,500000	7,000000
	6,125000	6,250000	5,666667	6,000000
	6,000000	6,125000	5,833333	6,000000
	6,000000	6,000000	6,333333	6,500000
	5,750000	6,750000	6,500000	7,000000
	6,125000	6,000000	6,166667	7,000000
	5,500000	5,500000	6,166667	5,500000
	5,750000	5,625000	5,333333	5,500000
	6,250000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,375000	6,375000	6,500000	7,000000
	5,250000	6,125000	5,666667	6,000000
	6,750000	6,750000	7,000000	7,000000
	5,875000	5,500000	6,000000	6,000000

PRO version Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

	6,625000	5,875000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,125000	6,250000	6,500000	6,500000
	5,250000	6,500000	6,166667	6,000000
	5,750000	6,000000	6,000000	7,000000
	5,500000	5,375000	5,500000	6,000000
	6,250000	6,500000	6,500000	7,000000
	5,625000	5,375000	5,666667	6,000000
	5,250000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,000000	5,000000	4,833333	5,000000
	6,375000	6,750000	7,000000	7,000000
	6,000000	6,125000	6,500000	6,000000
	6,000000	5,625000	5,666667	5,500000
	6,125000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,750000	5,750000	5,333333	5,000000
	5,250000	5,750000	5,666667	6,500000
	5,500000	5,625000	6,000000	6,000000
	6,000000	5,625000	5,500000	6,000000
	6,000000	5,625000	6,000000	6,000000
	6,000000	5,625000	5,833333	6,500000
	5,625000	6,500000	5,500000	6,500000
	6,000000	6,125000	5,833333	5,000000
	5,750000	5,000000	6,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	5,875000	6,000000	5,666667	5,500000
	6,375000	6,250000	6,333333	7,000000
	5,750000	5,125000	5,833333	6,000000
	5,500000	5,875000	6,666667	6,500000

	Y1	Y2	Y3	Z1
	6,666667	6,000000	7,000000	5,500000
	6,000000	5,666667	6,000000	5,000000
	5,666667	5,666667	4,333333	5,000000
	7,000000	6,666667	6,333333	5,500000
	5,000000	6,000000	5,333333	5,000000
	6,000000	6,333333	6,333333	6,000000
	5,000000	5,666667	5,666667	4,500000
	5,666667	5,666667	2,000000	6,000000
	6,333333	3,333333	5,333333	6,500000
	6,666667	6,333333	7,000000	6,000000
	5,666667	4,333333	4,666667	4,000000
	5,000000	5,333333	3,333333	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,333333	6,000000	5,333333	5,500000
	5,333333	4,333333	5,666667	5,000000
	5,666667	5,333333	6,000000	4,500000
	6,333333	5,666667	6,000000	6,000000
	7,000000	6,333333	7,000000	6,000000

	6,000000	5,666667	6,333333	4,500000
	5,666667	4,666667	6,333333	4,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,000000
	5,000000	5,000000	4,666667	4,500000
	6,666667	6,000000	6,333333	6,000000
	6,333333	6,000000	6,333333	7,000000
	6,666667	6,666667	6,333333	6,000000
	6,000000	5,333333	6,000000	4,500000
	5,333333	5,000000	6,000000	4,500000
	6,666667	6,333333	6,000000	6,000000
	6,000000	5,666667	5,666667	5,500000
	6,666667	5,666667	6,333333	5,500000
	5,333333	5,666667	4,333333	5,500000
	4,333333	5,000000	5,333333	5,000000
	5,000000	5,000000	6,333333	5,000000
	6,333333	6,333333	7,000000	6,000000
	6,000000	5,000000	5,333333	5,500000
	7,000000	6,666667	4,666667	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	3,666667	4,666667	6,000000	5,000000
	5,333333	6,000000	6,000000	6,000000
	7,000000	6,333333	7,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,666667	6,333333	6,666667	6,000000
	7,000000	6,333333	7,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,500000
	5,333333	5,666667	5,666667	5,000000
	6,000000	6,333333	6,000000	5,000000
	5,666667	6,000000	6,000000	6,000000
	6,333333	6,333333	7,000000	5,000000
	6,666667	5,666667	6,000000	5,500000
	5,666667	5,666667	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,333333	6,000000
	6,333333	3,666667	6,000000	4,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	4,000000
	5,000000	5,000000	3,666667	5,000000
	5,666667	5,333333	5,666667	5,000000
	7,000000	6,666667	7,000000	6,500000
	6,000000	5,000000	6,000000	4,500000
	5,000000	5,333333	5,000000	5,000000
	5,000000	5,333333	5,000000	4,000000
	5,000000	3,333333	4,666667	5,000000
	6,666667	6,666667	6,666667	6,000000
	4,000000	4,333333	4,000000	6,000000
	3,666667	4,333333	3,666667	3,500000
	6,000000	7,000000	7,000000	7,000000

	6,333333	7,000000	7,000000	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	5,666667	5,333333	6,333333	4,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	4,333333	6,000000
	6,000000	6,333333	5,666667	6,000000
	6,666667	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	3,333333	5,000000	2,666667	5,000000
	4,666667	6,000000	3,666667	5,000000
	7,000000	6,666667	5,666667	6,500000
	6,000000	5,666667	6,000000	6,000000
	6,333333	6,333333	5,666667	6,000000
	5,333333	5,666667	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,666667	5,333333	6,000000	5,000000
	4,666667	6,000000	6,000000	6,000000
	5,666667	5,000000	6,333333	4,000000
	5,000000	6,000000	6,333333	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	4,000000	6,000000	5,000000
	6,666667	5,666667	6,666667	7,000000
	6,666667	5,000000	6,666667	5,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API

Table with 4 columns of numerical data, ranging from 5,000,000 to 7,000,000.

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Table with 6 columns of numerical data, including values like 7,000,000, 6,333,333, and 4,000,000.

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Table with 4 columns of numerical data, ranging from 6,000,000 to 7,000,000.

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Table with 6 columns of numerical data, including values like 6,000,000, 6,000,000, and 6,000,000.

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	5,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	4,500000	4,000000	4,000000	4,500000
	5,500000	6,000000	4,500000	5,500000
	6,500000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	6,500000	6,500000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,500000	5,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	7,000000	6,500000
	5,500000	5,500000	5,500000	6,000000
	7,000000	6,000000	7,000000	7,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	5,000000	5,000000	5,000000	5,000000
	7,000000	6,500000	7,000000	6,500000
	7,000000	6,000000	6,500000	7,000000
	6,000000	5,000000	6,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	4,000000	4,000000	4,000000	5,000000
	6,000000	5,500000	6,000000	5,500000
	6,000000	5,500000	6,000000	5,000000
	6,000000	5,000000	4,500000	6,000000
	6,000000	4,500000	6,500000	6,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	5,500000
	6,000000	6,000000	7,000000	6,000000
	6,000000	6,000000	5,000000	5,000000
	6,000000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,500000	5,500000	6,000000	6,500000
	7,000000	6,000000	7,000000	6,500000
	5,500000	6,000000	6,000000	6,000000
	6,500000	6,000000	6,500000	4,500000

Table of contents

Index Values

Results

Measurement Model (restandardised)

	JP	K	KK
X1		1,510125	
X3		1,550962	
X4		2,030192	
X5		1,101104	
Y1	1,107617		
Y2	1,120688		
Y3	0,782897		
Z1			0,916069
Z3			1,144188
Z4			1,259880
Z7			0,860047
Z8			1,068274

Table of contents

Path Coefficients

	JP	K	KK
JP			0,315881
K	1,368373		0,411850
KK			

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Table of contents

Measurement Model

	JP	K	KK
X1		0,243868	
X3		0,250463	
X4		0,327853	
X5		0,177816	
Y1	0,367832		
Y2	0,372173		
Y3	0,259995		
Z1			0,174541
Z3			0,218005
Z4			0,240048
Z7			0,163867
Z8			0,203540

Table of contents

Latent Variable Scores (unstandardised)

	JP	K	KK
Case 0	6,505216	6,147741	5,709189
Case 1	5,875942	5,845934	5,723689

Case 2	5,320007	6,000824	5,505685
Case 3	6,702612	6,296722	5,912730
Case 4	5,458838	5,674858	5,705436
Case 5	6,210723	6,348892	6,283890
Case 6	5,421445	5,900576	5,506853
Case 7	4,713352	5,695165	6,000000
Case 8	4,956820	5,936737	5,391376
Case 9	6,629274	6,449140	6,385661
Case 10	4,910441	5,847582	5,429125
Case 11	4,690733	5,653657	5,483642
Case 12	6,000000	5,847582	5,816296
Case 13	5,581449	5,786615	5,912730
Case 14	5,047825	5,514536	5,112895
Case 15	5,629274	5,568047	4,589165
Case 16	5,998553	5,893189	5,918067
Case 17	6,751885	6,311915	6,016048
Case 18	6,000000	6,275931	5,898230
Case 19	6,542609	6,509283	6,381871
Case 20	6,751885	6,356865	6,396371
Case 21	6,000000	6,062616	6,087270
Case 22	5,544056	5,811329	5,100187
Case 23	6,124058	6,063925	5,705436
Case 24	5,877389	5,967868	6,000000
Case 25	6,506663	6,225309	6,327355

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Case 26	6,121164	5,853907	5,772869
Case 27	5,753332	6,153657	5,472931
Case 28	6,086665	6,106573	6,000000
Case 29	5,254207	5,683000	5,650919
Case 30	6,000000	6,092275	5,650919
Case 31	4,653340	4,965979	4,848012
Case 32	5,542609	5,689150	5,661593
Case 33	6,875942	6,420375	6,590749
Case 34	5,627827	5,768782	5,334275
Case 35	5,124058	4,833940	5,193142
Case 36	5,124058	5,525392	4,726752
Case 37	4,293047	4,747644	5,606728
Case 38	6,666667	6,652348	6,723689
Case 39	4,124058	6,143550	5,430739
Case 40	3,914782	5,267957	4,638002
Case 41	6,632168	6,639698	7,000000
Case 42	5,962607	5,906901	5,432878
Case 43	5,467824	5,048733	5,554486
Case 44	6,000000	5,691867	5,825459
Case 45	4,913335	4,863837	4,949340
Case 46	6,331886	5,844700	5,898230
Case 47	6,209276	6,295483	6,194378
Case 48	6,580002	6,591381	6,000000

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API! Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Case 49	5,751885	5,983815	5,334275
Case 50	5,382606	5,976666	5,250758
Case 51	6,369279	6,198192	6,385661
Case 52	5,789277	6,468623	6,534649
Case 53	6,207829	6,262942	5,774452
Case 54	5,197396	5,718569	5,567469
Case 55	4,841443	5,537633	5,280101
Case 56	5,346660	6,060967	5,357865
Case 57	6,506663	6,527117	6,109002
Case 58	5,454497	5,739122	5,498417
Case 59	6,269288	6,876417	6,825459
Case 60	6,000000	5,844285	6,014500
Case 61	6,000000	5,531308	6,000000
Case 62	4,645494	5,329264	4,909355
Case 63	5,754778	5,906076	5,898230
Case 64	6,751885	6,130323	6,319775
Case 65	6,754778	6,062616	6,425299
Case 66	6,000000	6,062616	6,000000
Case 67	5,715939	5,938139	5,618165
Case 68	6,000000	6,000000	6,000000
Case 69	5,566675	6,000000	6,000000
Case 70	6,037393	6,007974	6,000000
Case 71	6,245222	6,296307	6,000000
Case 72	6,000000	5,813802	5,759952

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Case 73	6,000000	6,557600	5,912730
Case 74	3,780292	5,449378	4,385313
Case 75	4,902902	5,992851	5,368887
Case 76	6,529283	6,102721	6,196273
Case 77	5,875942	5,969516	5,898230
Case 78	6,160003	6,292116	6,183704
Case 79	5,630721	5,966150	6,000000
Case 80	6,000000	6,091451	6,000000
Case 81	5,997106	6,343800	5,843713
Case 82	5,509557	6,000000	5,836133
Case 83	5,591881	5,896147	5,530895
Case 84	5,718833	4,926868	5,694689
Case 85	6,000000	6,121110	6,000000
Case 86	5,255654	6,000000	5,825459
Case 87	6,294494	6,345934	6,174541
Case 88	6,046378	5,996972	5,592644
Case 89	6,751885	6,116849	6,091096
Case 90	5,581449	5,557600	5,514500
Case 91	6,578555	6,527941	6,672682
Case 92	6,000000	5,642726	6,000000
Case 93	5,494784	5,817099	5,636419
Case 94	5,418551	4,945358	5,000000
Case 95	5,800017	6,784967	6,690936

PRO version Are you a developer? Try out the HTML to PDF API!

Case 96	6,754778	6,195234	6,590749
Case 97	5,826670	5,707884	5,585412
Case 98	6,295941	6,030484	6,000000
Case 99	4,125505	5,480033	4,378081
Case 100	5,248115	5,734107	5,516395
Case 101	5,875942	5,784142	5,501895
Case 102	6,000000	5,742150	5,339612
Case 103	5,715939	5,906076	5,721862
Case 104	5,386946	5,940342	5,723689
Case 105	6,052166	5,958762	5,989326
Case 106	5,789277	5,798850	5,458052
Case 107	6,000000	5,688570	6,000000
Case 108	6,331886	5,771324	6,003478
Case 109	6,753332	6,441167	6,483642
Case 110	5,949281	5,665236	5,978268
Case 111	6,369279	6,154235	5,536544

[Table of contents](#)

Index Values for Latent Variables

	LV Index Values
JP	5,794574
K	5,933004
KK	5,778344

PRO version Are you a developer? Try out the [HTML to PDF API](#)

[Table of contents](#)

