



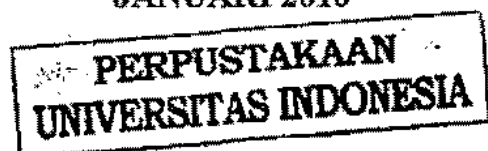
**PERANAN KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA FRONTLINER DALAM PEMASARAN PRODUK
ASURANSI SYARIAH**

Studi Kasus di PT. Asuransi Adira Dinamika

TESIS

**HARYADI RIFAI
0806450552**

**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI TIMUR TENGAH DAN ISLAM
JAKARTA
JANUARI 2010**





**PERANAN KOMPETENSI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA FRONTLINER
DALAM PEMASARAN PRODUK ASURANSI SYARIAH
Studi Kasus di PT. Asuransi Adira Dinamika**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**HARYADI RIFAI
0806450552**

**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI TIMUR TENGAH DAN ISLAM
KEKHUSUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
JAKARTA
JANUARI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Haryadi Rifai

NPM : 0806450552

Tanda tangan : 

Tanggal : 7 Januari 2010

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Haryadi Rifai
NPM : 0806450552
Program Studi : Timur Tengah dan Islam
Judul tesis : Peranan Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja frontliner dalam Pemasaran Produk Asuransi Syariah (Studi kasus di PT. Asuransi Adira Dinamika)

Telah berhasil dipertahankan didepan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. A. Hanief Saha Ghafur, M.Si



Pembimbing : Prof. Dr. Sofjan Assauri, MBA



Penguji : Prof. Dra. Jusmaliani, ME



Pembaca Ahli/Reader : Khairul Alwan Ar-Rivai Nasution, Ph.D



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 7 Januari 2010

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam saya panjatkan kepada Nabi & Rasuli Allah, Muhammad SAW atas segala bimbingan & teladan melalui risalah yang beliau sampaikan. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Sofjan Assauri, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini;
- (2) PT. Asuransi Adira Dinamikia terutama Direksi, Human Capital Division & Departemen Pengembangan Syariah yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (3) Istri tercinta, Indri serta anakku tersayang, Zahra dan Adrey yang telah memberikan dukungan berupa waktu yang telah dikorbankan untuk selesainya perkuliahan & tesis ini.
- (4) Dosen-dosen yang telah membagi ilmunya sehingga penulis memperoleh pemahaman lebih baik dalam ekonomi dan keuangan syariah yang langsung dan tidak langsung membantu dalam penyelesaian tesis ini
- (5) Sahabat dan rekan-rekan yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya manajemen & keuangan syariah.

Salemba, 7 Januari 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haryadi Rifai
NPM : 0806450552
Program : Pascasarjana
Program Studi : Timur Tengah dan Islam
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Peranan Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Frontliner dalam Pemasaran Produk Asuransi Syariah (Studi kasus di PT. Asuransi Adira Dinamika)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal 7 Januari 2010

Yang menyatakan

(Haryadi Rifai)

ABSTRAK

Nama : Haryadi Rifai
Program Studi : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Judul : Peranan Kompetensi dan Motivasi terhadap kinerja dalam Pemasaran Produk Asuransi Syariah (Studi kasus di PT. Asuransi Adira Dinamika)

Asuransi Syariah di Indonesia dalam dasa warsa terakhir ini menunjukkan laju pertumbuhan yang signifikan. Pertumbuhan ini kemudian didukung oleh pemerintah dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah dan Keputusan Menteri Keuangan serta Fatwa oleh Majelis Ulama Indonesia melalui Dewan Syariah Nasional. Dari sisi regulasi, salah satu kebijakan pemerintah yang dikeluarkan adalah dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah No.39 Tahun 2008 yang isinya menyatakan bahwa Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi yang memiliki Unit Usaha Syariah dapat membuka kantor cabang dan/atau kantor pemasaran syariah. Kebijakan ini secara legal memfasilitasi pemasaran produk asuransi syariah di kantor cabang konvensional (*Takaful Windows*) dan membantu mempercepat pertumbuhan premi asuransi syariah.

Namun demikian proporsi asuransi syariah di Indonesia sebesar 1% dibandingkan porsi asuransi konvensional masih relatif rendah. Hal ini juga berlaku untuk Unit Usaha Syariah Adira yang memiliki porsi premi 0,99% terhadap porsi total premi asuransi Adira. Pencapaian produksi premi Unit Usaha Syariah Adira yang belum signifikan ini tidak terlepas dari kekurangan sumberdaya manusia dengan keahlian yang dibutuhkan. Pencapaian premi yang tidak signifikan diduga karena kinerja frontliner yang belum optimal yaitu belum memahami sistem operasional, pemasaran dan produk asuransi syariah dengan baik. Salah unsur utama dari sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja frontliner adalah kompetensi profesional dan motivasi kerja. Kompetensi profesional ini terdiri dari pengetahuan, keahlian dan karakter pribadi, sedangkan motivasi kerja terdiri dari karakteristik individu, imbalan intrinsik, dan situasi kerja.

Analisis korelasi, regresi dan dilanjutkan dengan analisis jalur digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui faktor langsung yang mempengaruhi kinerja frontliner dan seberapa besar kontribusinya terhadap kinerja frontliner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi secara individu berperan sebesar 53,5% terhadap kinerja frontliner sedangkan motivasi berperan sebesar 66,5% terhadap kinerja. Kompetensi dan motivasi secara bersama berperan sebesar 83,6% terhadap kinerja. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja frontliner dalam pemasaran asuransi syariah di *Takaful Windows* Adira perlu dilakukan training secara regular mengenai konsep & produk asuransi syariah, marketing syariah dan peninjauan program insentif yang telah berjalan, pemberian kegiatan pelatihan motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci:

Asuransi syariah, frontliner, kinerja, kompetensi, motivasi, *takaful windows*.

ABSTRACT

Name : Haryadi Rifai
Study Program : Shariah Economics & Finance
Title : The Role of Competency and Motivation to Front liners'
Performance in Marketing of Shariah Insurance products (A case study at PT. Asuransi Adira Dinamika)

Development of Islamic insurance in Indonesia in the last decade shows remarkable results. It is supported by government by issuance of Government Decree dan Ministry of Finance' decree as well as National Sharia Board (MUI-DSN). One of significant regulation issued was Government Regulation Nos No.39 2008 which primarily stated that Insurance dan Reinsurance companies having Takaful windows is permitted to open branch offices and/or shariah marketing offices. This regulation legally facilitates Insurance or Reinsurance companies to sell shariah insurance products in conventional branch offices (*Takaful Windows*), therefore it is expected will speed up the growth of shariah gross premium.

However, the proportion of shariah gross premium is only 1% compared to total gross premium in Indonesia. It is considered low. The fact, it is similar with those Adira Takaful windows which having a portion of 0.99% to total gross premium. an unsatisfactory result on shariah gross premium is assumed due to lack of human resource with adequate expertise. It is also due to low performance of frontliner as they do not familiar with the operation & marketing of shariah products. The reasons of the primary elements of human resources affecting frontliner's performance is professional competency and work motivation. Competency consists of knowledge, skill and personal characteristics, whilst work motivation consists of individual characteristics, intrinsic reward dan working condition.

Correlation and regression analysis as well as path analysis are applied in this research. The result of the research shows that competency individually contributes 53,5% to frontliner's performance, whilst motivation contributes 66,5% to frontliner's performance. Meanwhile, competency and motivation simultaneously contributes 83,6% to frontliner's performance. Furthermore to increase frontliner's performance in marketing of shariah products on Adira Takaful Windows, it is necessary to regularly conduct training regarding shariah concept, products and shariah marketing as well as work motivation. A conducive working environment should be provided by the company.

Keywords:

Islamic insurance, frontliner, performance, competency, motivation, takaful windows

المخلص

الاسم : Haryadi الرفاعي
برنامج الدراسات : الاقتصاد والمالية الشرعية
العنوان : دور الكفاءة والتحفيز على الأداء في الشريعة الإسلامية للتأمين لتسويق المنتجات (دراسة حالة في حزب العمال. Asuransi Adira Dinamika)

التأمين الشرعية في اندونيسيا في العقد الأخير يظهر معدل نمو كبيرة. ثم كان النمو التي تدعمها الحكومة عن طريق نشر اللوائح والضوابط الحكومية والمرسوم الصادر عن وزير المالية والفتوى من قبل مجلس العلماء الاندونيسي من خلال المجلس الوطني للشريعة. من الجانب التنظيمي ، وصدر واحد من سياسة الحكومة من خلال إصدار اللائحة الحكومية No.39 من عام 2008 الذي ينص على أن شركة تأمين وإعادة التأمين والشرعية وحدة الأعمال يمكن فتح مكاتب فرعية و / أو مكاتب التسويق للشريعة. هذه السياسة هو قانونا تسهيل تسويق التأمين الإسلامي في المكاتب الفرعية التقليدية (التكافل ويندوز) ويساعد على تسريع نمو أقساط التأمين الإسلامية. ومع ذلك ، فإن نسبة التأمين الإسلامي في اندونيسيا بنسبة 1 ٪ مقارنة مع نسبة التأمين التقليدية لا تزال منخفضة نسبيا. وهذا ينطبق أيضا على Adira الشرعية وحدة الأعمال التي لديها 0.99 ٪ قسط جزء من جزء من Adira إجمالي أقساط التأمين. تحقيق الإنتاج قسط Adira الشرعية وحدة الأعمال التي ليست كبيرة حتى الآن على الرغم من نقص الموارد البشرية لديه الخبرة اللازمة. تحقيق قسط كبير وليس من المتوقع بسبب الأداء غير الأمثل frontliner لا يفهمون هذا النظام التشغيلي ، والتسويق ، وكذلك منتجات التأمين الإسلامي. واحد من العناصر الرئيسية للموارد البشرية التي تؤثر على frontliner الأداء والكفاءة المهنية والحافز للعمل. هذه الكفايات المهنية التي تتألف من المعارف والمهارات والطابع الشخصي ، في حين أن الدافع من الخصائص الفردية ، والمكافآت الذاتية ، وأوضاع العمل.

تحليل الارتباط ، الانحدار ، وتحليل المسار تلعبها المستخدمة في هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء ومدى المساهمات frontliner إلى frontliner الأداء. ونتائج هذه الدراسة تشير إلى أن دور الكفاءة الفردية عن 53.5 ٪ من الأداء في حين frontliner تحفيز دور لـ 66.5 ٪ من الأداء. الكفاءات والدوافع معا من أجل المساهمة 83.6 ٪ من الأداء. وبالتالي frontliner لتحسين الأداء في مجال التسويق التأمين في التكافل الإسلامي ويندوز Adira ينبغي العادية التدريب على مفاهيم ومنتجات التأمين الإسلامي ، والتسويق واستعراض الشريعة برامج الحوافز التي كانت قيد التشغيل ، وتوفير أنشطة التدريب الحافز ، وخلق بيئة مؤاتية للعمل.

المصطلحات :

التأمين الإسلامي ، frontliner والأداء والكفاءة ، والدافع ، والنوافذ التكافل

RINGKASAN EKSEKUTIF

Asuransi Syariah (*Ta'min, Takaful atau Tadhmun*) adalah usaha saling melindungi dan tolong menolong di antara sejumlah orang/pihak melalui investasi dalam bentuk aset dan / atau tabarru' yang memberikan pola pengembalian untuk menghadapi resiko tertentu melalui akad (perikatan) yang sesuai dengan syariah. Akad Tabarru' pada asuransi syariah adalah akad yang dilakukan dalam bentuk hibah dengan tujuan kebajikan dan tolong menolong antar peserta, bukan untuk tujuan komersial.

Konsep asuransi dalam Islam atau asuransi syariah adalah adanya konsep tanggung bersama (*risk sharing*) terhadap bentuk kerugian finansial yang dialami oleh anggota/peserta kelompoknya, dengan tujuan saling melindungi dan tolong-menolong (*ta'awun*). Berbeda halnya dengan asuransi konvensional yang menggunakan konsep pengalihan resiko (*risk transfer*) dari peserta (tertanggung) kepada perusahaan asuransi (penanggung). Sehingga kerugian dari tertanggung tersebut menjadi kerugian/resiko dari perusahaan asuransi yang telah menanggung resiko tersebut.

Perusahaan Asuransi Adira Dinamika mengembangkan unit usaha syariah sejak tahun 2004 dengan membuka satu kantor cabang syariah. Untuk mempercepat pemasaran asuransi syariah, Adira kemudian mengembangkan pemasaran produk asuransi syariah di seluruh kantor cabang konvensional (*Takaful Window*). Selama kurun waktu 2004 hingga 2008, rata-rata pencapaian penjualan produk asuransi syariah di Unit Usaha Syariah Adira adalah 83.3% dari target yang telah ditetapkan. Pencapaian yang belum signifikan ini salah satu penyebabnya adalah karena kekurangan sumber daya yang kompeten. Asuransi syariah terus mengalami kekurangan sumberdaya manusia dengan keahlian yang dibutuhkan. Risiko ini dianggap sangat penting di negara-negara Teluk termasuk di Asia Tenggara (Ernst & Young, 2009 p.33).

Dukungan pemerintah dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 39 Tahun 2008 Tentang Perubahan kedua Atas Peraturan Pemerintah No.73 Tahun 1992 Tentang Penyelenggaraan Perusahaan Perasuransian telah memperkuat dan meningkatkan pertumbuhan asuransi syariah terutama dari segi permodalan dan pemasaran. Dari sisi pemasaran, Peraturan Pemerintah tersebut memberikan peluang kepada Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi yang

memiliki Unit Syariah dapat membuka kantor cabang dan/atau kantor pemasaran syariah. Dengan adanya aturan ini memberikan payung hukum mengenai asuransi syariah pada cabang asuransi konvensional.

Keberhasilan asuransi syariah diantaranya adalah adanya sumber daya yang kompeten terutama frontliner yang merupakan ujung tombak terdepan perusahaan dalam menciptakan value kepada pelanggannya. Faktor-faktor yang menentukan kinerja frontliner diantaranya adalah kompetensi profesional dan motivasi kerja.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut diatas, penelitian ini akan merumuskan masalah yang dijabarkan dalam beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja frontliner untuk meningkatkan peranannya dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor yang menerapkan kegiatan *takaful windows*?
2. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja frontliner untuk meningkatkan peranannya dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor yang menerapkan kegiatan *takaful windows*?
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi profesional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja frontliner untuk meningkatkan peranannya dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor yang menerapkan *Takaful windows*?

Tujuan yang hendak diraih dalam penelitian ini adalah:

- 1 Mengetahui pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja frontliner di kantor *takaful windows*
- 2 Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja frontliner di kantor *takaful windows*.
- 3 Mengetahui pengaruh kompetensi profesional dan motivasi kerja terhadap kinerja frontliner di kantor *takaful windows*.

Dengan mempertimbangkan luasnya permasalahan, maka dalam penelitian ini dibatasi hanya pada analisis unsur-unsur internal frontliner yang mempengaruhi peranannya yaitu kompetensi dan motivasi kerja dalam pemasaran produk asuransi syariah. Unsur unsur lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan, dan persaingan pasar, serta unsur eksternal perusahaan lainnya tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini. Yang dimaksud dengan frontliner dalam penelitian ini adalah struktur organ bisnis

terdepan perusahaan Adira yang terdiri dari *Marketing Officer Syariah, Business Relation* dan *Agency Relation*.

Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H₁: Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.
- H₂: Motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.
- H₃: Kompetensi, dan Motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Data populasi yang merupakan semua unit penelitian dalam penelitian studi kasus ini adalah karyawan yang memasarkan produk asuransi syariah (*frontliner takaful windows*) PT. Asuransi Adira Dinamika. Populasi berjumlah 55 *frontliner* yang terdiri dari 32 *business relation (BR)*, 19 *agency relation (AR)* & 4 *marketing officer syariah (MO)*. Sedangkan sampel secara acak terpilih 31 *frontliner*.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dikirimkan kepada responden. Uji validitas instrument penelitian dilakukan dengan analisis faktor (*factor analysis*). Pengolahan dilakukan dengan perangkat lunak SPSS 14 for windows dan analisis faktor dihitung rumus analisis *Product Moment* untuk mendapatkan koefisien korelasi. Hasil uji validitas variable kompetensi, motivasi dan kinerja menunjukkan semua variable valid karena memiliki muatan faktor diatas 0,3. Uji keandalan (*reliability*) dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk ketiga variabel rata-rata diatas 0.8 yang berarti butir instrumen penelitian tersebut reliabel.

Uji t untuk signifikansi analisis jalur koefisien kompetensi adalah dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan probabilitas Sig. Karena nilai Sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$) maka Ho ditolak dan H1 diterima yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan dimana kompetensi berperan secara signifikan terhadap kinerja *frontliner*.

Uji t untuk signifikansi analisis jalur koefisien motivasi adalah dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan probabilitas Sig. Karena nilai Sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$) maka Ho ditolak dan H1 diterima

yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan dimana motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner

Uji F untuk hipotesis keseluruhan kompetensi dan motivasi tercatat bahwa nilai F sebesar 22,151 dan pada kolom *Sig* (signifikan) nilai probabilitas *Sig* = 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$), maka tolak H_0 dan H_1 diterima yang berarti koefisien regresi ganda adalah signifikan. Dengan demikian kompetensi dan motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja.

Dari hasil analisis & pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kompetensi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner. Ini berarti variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variasi kompetensi. Dengan demikian hipotesis 1 Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja frontliner pada *takaful windows* terbukti.
- b. Motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja frontliner. Tendensi ini terjadi yang berarti variabel kinerja frontliner dapat dijelaskan oleh variasi motivasi kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 yaitu motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja frontliner pada *takaful windows* terbukti kebenarannya.
- c. Kompetensi dan motivasi berperan secara signifikan dan simultan terhadap kinerja frontliner sebesar 83,6%. Sisanya yaitu 16,5% merupakan peran yang datang dari faktor lain. Misalnya kepemimpinan, bauran pemasaran, etos kerja, mutu dll. Dengan demikian hipotesis 3 yaitu kompetensi, dan motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan menentukan peningkatan kinerja frontliner pada *takaful windows* telah terbukti.

Berikut ini disampaikan beberapa implikasi yang dianggap relevan dengan penelitian sebagai berikut:

- a. Temuan ini yang mengindikasikan peranan efektif kompetensi terhadap kinerja frontliner masih relatif kecil dibandingkan dengan faktor motivasi, mengimplikasikan perlu adanya perbaikan dan peningkatan kompetensi yang lebih efektif untuk meningkatkan daya kinerja frontliner demi menunjang keberhasilan perusahaan.

- b. Hasil pengolahan dan analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan peranan secara signifikan terhadap kinerja frontliner. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif tendensi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja berada dalam kategori setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja frontliner harus lebih diutamakan.

Beberapa saran yang relevan sebagai berikut:

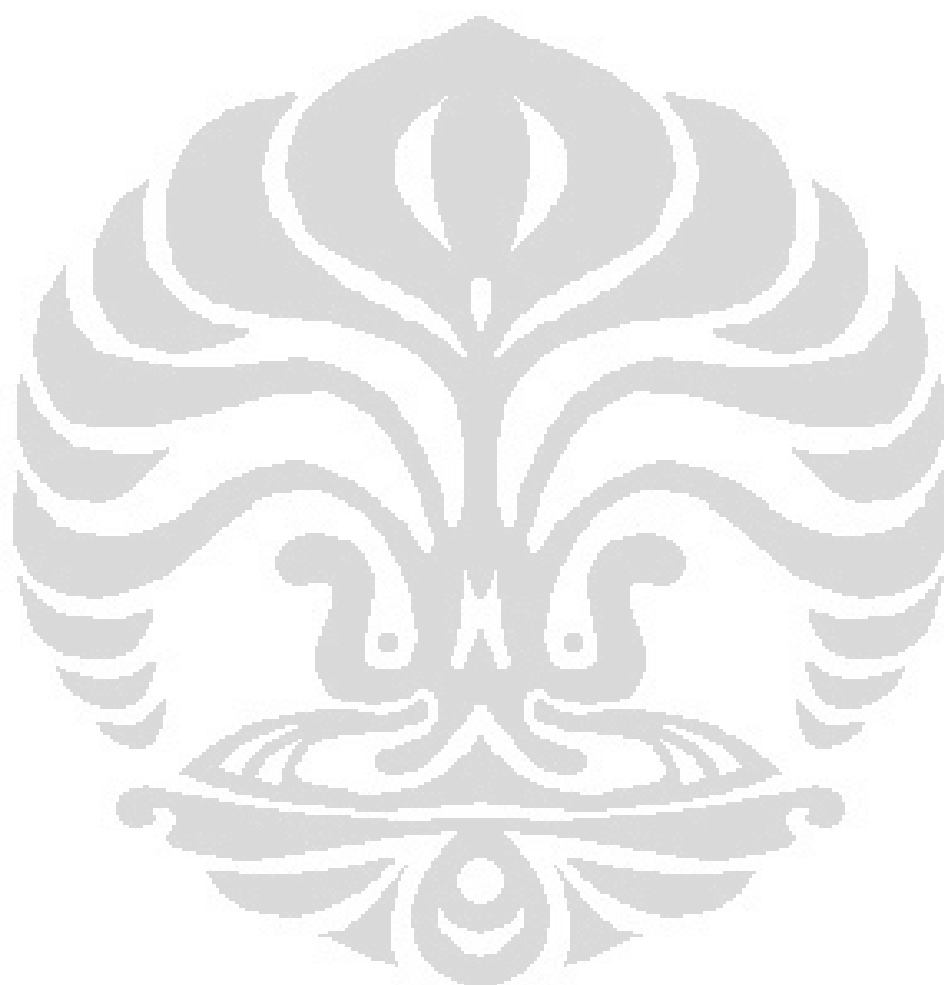
- a. Untuk lebih meningkatkan kompetensinya, para frontliner dapat mengambil pelatihan yang disediakan perusahaan secara aktif dan konsisten atau belajar dari frontliner lainnya yang memiliki kompetensi yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya.
- b. Dalam rangka peningkatan motivasi kerja, peranan perusahaan sangat berperan dengan mengevaluasi program insentif yang telah berjalan, pemberian kegiatan pelatihan motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini diperlukan untuk lebih memberdayakan frontliner agar mereka dapat lebih berperan sehingga kinerjanya meningkat.
- c. Dalam perekrutan frontliner, perusahaan lebih memperhatikan aspek kompetensi dan motivasi sehingga daya adaptasi terhadap kondisi lingkungan kerja lebih baik. Dengan demikian, frontliner akan lebih mudah berkomunikasi secara efektif sehingga diharapkan kinerja frontliner akan lebih baik.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRAK (ENGLISH)	vii
ABSTRAK (ARABIC)	viii
RINGKASAN EKSEKUTIF	ix
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah & Pertanyaan Penelitian	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Pembatasan Masalah	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Kerangka Pemikiran	5
1.7 Hipotesis	8
1.8 Metode Penelitian	9
1.9 Sistematika Penulisan	9
2. LANDASAN TEORI	11
2.1 Perspektif Teoritik	11
2.1.1 Kompetensi	11
2.1.1.1 Pengetahuan	14
2.1.1.2 Keahlian	15
2.1.1.3 Karakteristik Pribadi	17
2.1.2 Motivasi	17
2.1.3 Kinerja	20
2.1.4 Pemasaran	22
2.1.4.1 Pemasaran dalam Perspektif Konvensional	22
2.1.4.2 Pemasaran dalam Perspektif Islam	23
2.1.5 Asuransi Syariah (Takaful)	24
2.1.5.1 Konsep Takaful	24
2.1.5.2 Pasar Takaful Indonesia dan Dunia	25
2.1.5.3 Operasional Asuransi Syariah	28
2.2 Perspektif Penelitian yang Relevan	29

3. METODE PENELITIAN	32
3.1 Tipe dan Objek Penelitian	32
3.2 Konsep Operasional	32
3.3 Populasi dan Teknik Sampel	33
3.3.1 Populasi	33
3.3.2. Sampel	34
3.4 Jenis Data dan Teknik Pengumpulannya	36
3.5 Instrumen Penelitian dan Pengukuran	37
3.5.1 Instrumen Penelitian	37
3.5.1.1 Instrumen Kompetensi Frontliner dan Pengukurannya	37
3.5.1.2 Instrumen Motivasi Frontliner dan Pengukurannya	37
3.5.1.1 Instrumen Kinerja Frontliner dan Pengukurannya	38
3.5.2 Penyusunan butir-butir Instrumen	39
3.5.2.1 Instrumen Kompetensi Frontliner	38
3.5.2.2 Instrumen Motivasi Frontliner	40
3.5.2.4 Instrumen Kinerja Frontliner	40
3.6 Pengujian Kesahihan (<i>Validity</i>) dan Keandalan (<i>Reliability</i>)	41
3.6.1 Pengujian Kesahihan Instrumen	41
3.6.1.1 Pengujian Validitas Instrumen Kompetensi	41
3.6.1.2 Pengujian Validitas Instrumen Motivasi	45
3.6.1.3 Pengujian Validitas Instrumen Kinerja	48
3.6.2 Pengujian Keandalan Instrumen	52
3.6.2.1 Pengujian Keandalan Instrumen Kompetensi	53
3.6.2.2 Pengujian Keandalan Instrumen Motivasi	54
3.6.2.3 Pengujian Keandalan Instrumen Kinerja	55
3.7 Metode Analisis Data	57
3.7.1 Pengujian dengan Analisis Korelasi Sederhana dan Ganda	57
3.7.2 Pengujian dengan Analisis Regresi Sederhana dan Ganda	59
3.7.3 Pengujian dengan Analisis Jalur	65
3.7.3.1 Pengujian secara Keseluruhan	65
3.7.3.2 Pengujian secara Individu	65
4. PERANAN KOMPETENSI DAN MOTIVASI FRONTLINER	69
4.1 Profil Perusahaan yang Diteliti	69
4.2 Ciri Ciri Responden	71
4.3 Deskripsi Hasil Penelitian	74
4.4 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis	77
4.4.1 Analisis Korelasi	77
4.4.1.1 Hubungan Korelasi antara Kompetensi dengan Kinerja	78
4.4.1.2 Hubungan Korelasi antara Motivasi dan Kinerja	78
4.4.1.3 Hubungan Korelasi antara Kompetensi dengan Motivasi	79
4.4.2 Analisis Regresi	79
4.4.2.1 Peranan Kompetensi terhadap Kinerja	79
4.4.2.2 Peranan Motivasi terhadap Kinerja	81
4.4.2.3 Peranan Motivasi terhadap Kompetensi	83
4.4.2.4 Peranan Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja	85
4.4.3 Analisis Jalur	90
4.4.3.1 Pengujian Hipotesis secara Keseluruhan	90
4.4.3.2 Pengujian Hipotesis secara Individu	91
4.4.3.3 Pengujian Kesesuaian Model: Koefisien Q	94
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	96

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Implikasi	100
5.3 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	103

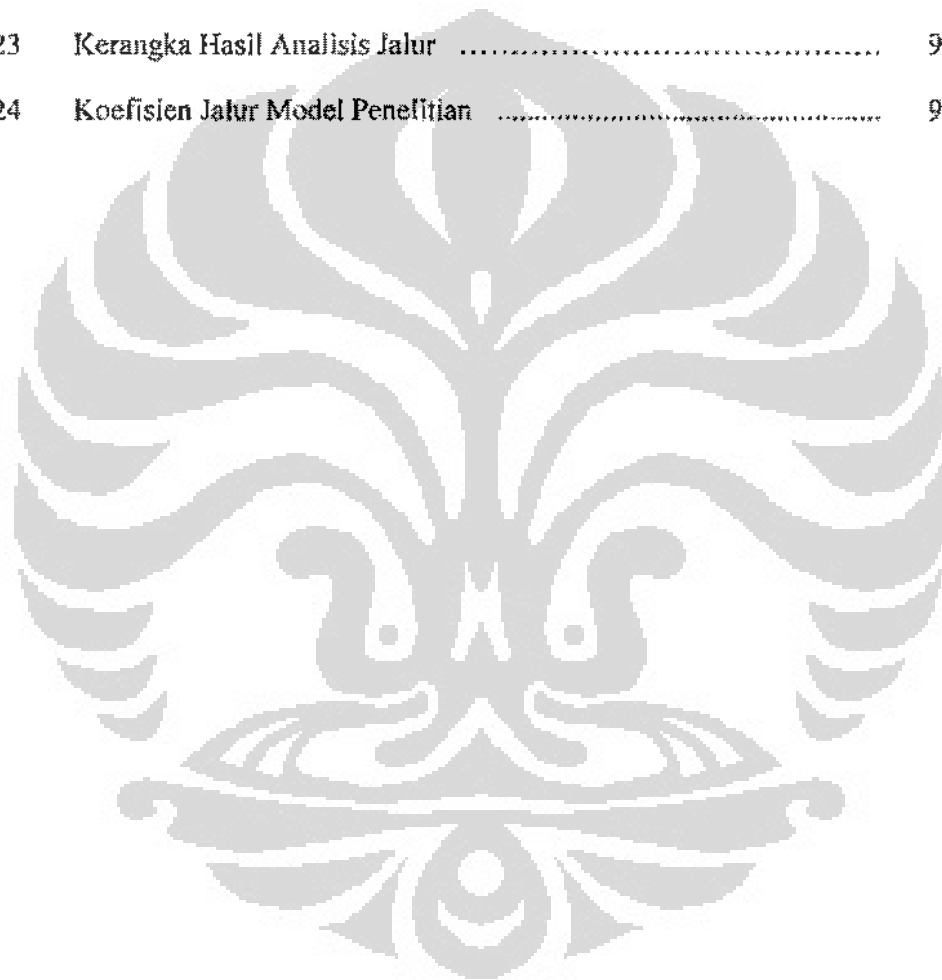


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan antara Produksi premi dan target syariah 2004 – 2008 <i>Takaful windows</i> Perusahaan Asuransi Adira Dinamika	1
Tabel 1.2	Perolehan Premi Unit Usaha Syariah & Konvensional 2004 – 2008 Perusahaan Asuransi Adira Dinamika	2
Tabel 1.3	Pertumbuhan Premi Asuransi Umum Syariah di Indonesia 2003 – 2008	2
Tabel 2.1	Perkembangan Asuransi Syariah dan Cabang Syariah di Indonesia periode 2003 – 2008	25
Tabel 2.2	Pertumbuhan Premi Asuransi Umum Syariah di Indonesia 2003 – 2008	25
Tabel 2.3	Ringkasan Rata-rata Indikator Keuangan <i>Takaful</i> Dunia	27
Tabel 2.4	Jumlah <i>Takaful</i> Dunia pada Januari 2008	27
Tabel 3.1	Jumlah populasi	34
Tabel 3.2	Kerangka Pengambilan Sampel	36
Tabel 3.3	Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Frontliner	39
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Motivasi Frontliner	40
Tabel 3.5	Kisi-kisi Instrumen Kinerja	40
Tabel 3.6	Analisis Faktor Kompetensi	42
Tabel 3.7	Total Variance Explained Kompetensi	43
Tabel 3.8	Rotasi Faktor Kompetensi	44
Tabel 3.9	Kedudukan Butir-Butir Variabel Kompetensi Dalam Faktor	45
Tabel 3.10	Analisis Faktor Motivasi	46
Tabel 3.11	Total Variance Explained Motivasi	47
Tabel 3.12	Rotasi Faktor Motivasi	48
Tabel 3.13	Analisis Faktor Kinerja	49
Tabel 3.14	Total Variance Explained Kinerja	50
Tabel 3.15	Rotated Component Matrix Kinerja	51

Tabel 3.16	Kedudukan Butir-Butir Variabel Kinerja Dalam Faktor	52
Tabel 3.17	Kedudukan Butir-Butir Variabel Kinerja Dalam Faktor	52
Tabel 3.18	Analisis Reliabilitas Kompetensi	53
Tabel 3.19	Uji reliabilitas masing masing Instrumen Kompetensi	54
Tabel 3.20	Analisis Reliabilitas Motivasi	54
Tabel 3.21	Uji reliabilitas masing masing Instrumen Motivasi	55
Tabel 3.22	Analisis Reliabilitas Kinerja	56
Tabel 3.23	Uji reliabilitas masing masing Instrumen Kompetensi	56
Tabel 3.24	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	59
Tabel 3.25	Aturan Uji Durbin Watson	64
Tabel 4.1	Komposisi Penjualan Produk Asuransi Umum PT. Asuransi Adira..	69
Tabel 4.2	Profil Kinerja Keuangan PT. Asuransi Adira Dinamika Periode 2004 – 2008	70
Tabel 4.3	Profil Pendidikan Karyawan PT. Asuransi Adira Dinamika	71
Tabel 4.4	Sikap Responden Terhadap Kompetensi	75
Tabel 4.5	Sikap Responden Terhadap Motivasi	75
Tabel 4.6	Sikap Responden Terhadap Kinerja	76
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif untuk Variabel Kompetensi, Motivasi & Kinerja	77
Tabel 4.8	Pearson Correlation untuk Variabel kinerja, kompetensi & motivasi	78
Tabel 4.9	Coefficient Variabel Kompetensi terhadap Kinerja	80
Tabel 4.10	ANOVA Variabel Kompetensi terhadap Kinerja	81
Tabel 4.11	Model Summmary Variabel Kompetensi	81
Tabel 4.12	Coefficient Variabel Motivasi terhadap Kinerja	82
Tabel 4.13	ANOVA Variabel Motivasi terhadap Kinerja	83
Tabel 4.14	Model Summmary Variabel Motivasi	83
Tabel 4.15	Coefficient Variabel Motivasi terhadap Kompetensi	84
Tabel 4.16	ANOVA Variabel Motivasi terhadap Kompetensi	85

Tabel 4.17	Model Summary Variabel Motivasi X_1X_2	85
Tabel 4.18	ANOVA Variabel YX_1X_2	86
Tabel 4.19	Coefficients Variabel YX_1X_2	86
Tabel 4.20	Model Summary Variabel YX_1X_2	87
Tabel 4.21	Collinearity Diagnostik	88
Tabel 4.22	Case Diagnostics	88
Tabel 4.23	Kerangka Hasil Analisis Jalur	92
Tabel 4.24	Koefisien Jalur Model Penelitian	94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka pemikiran peranan <i>frontliner</i> pada <i>takaful windows</i> ..	8
Gambar 1.2	Model Hipotesis	8
Gambar 2.1	Premi kotor Asuransi syariah di Asia Tenggara Tahun 2004 -2007	26
Gambar 2.2	Tiga Model Operasi Asuransi Syariah	27
Gambar 3.1	Pola Data Heteroskedastis	63
Gambar 3.2	Struktur Hubungan Kausal kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)	66
Gambar 3.3	Desain penelitian peranan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja <i>frontliner</i> pada pemasaran produk asuransi syariah di Asuransi Adira	67
Gambar 4.1	Ciri-ciri Responden Menurut Jenis Kelamin	71
Gambar 4.2	Ciri-ciri Responden Menurut Agama	72
Gambar 4.3	Ciri-ciri Responden Menurut Kelompok Umur	72
Gambar 4.4	Ciri-ciri Responden menurut Status Perkawinan	73
Gambar 4.5	Ciri-ciri Responden Menurut Pendidikan	73
Gambar 4.6	Ciri-ciri Responden Menurut Masa Kerja	74
Gambar 4.7	Histogram	89
Gambar 4.8	Plot Residual Regresi	89
Gambar 4.9	Scatterplot	90
Gambar 4.10	Model Jalur Hubungan Kausal Empiris Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) Terhadap Kinerja (Y)	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 39 Tahun 2008.....	L- 1
Lampiran 2	Fatwa DSN NO: 52/DSN-MUI/III/2006	L- 4
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian	L - 6
Lampiran 4	Koefisien Korelasi Kompetensi	L-11
Lampiran 5	Koefisien Korelasi Motivasi	L-15
Lampiran 6	Koefisien Korelasi Kinerja	L-19
Lampiran 7	Deskripsi Tendensi Kompetensi menurut Rating Skala	L-23
Lampiran 8	Deskripsi Tendensi Motivasi menurut Rating Skala	L-24
Lampiran 9	Deskripsi Tendensi Kinerja menurut Rating Skala	L-25
Lampiran 10	Sikap Responden Marketing Officer Syariah (MOS)	L-26
Lampiran 11	Tabulasi Data Responden	L-27
Lampiran 12	Tabel F	L-28
Lampiran 13	Tabel t	L-32

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan frontliner pada perusahaan asuransi konvensional yang menerapkan *takaful windows* belum ditemukan dibahas dalam literature. Frontliner adalah posisi depan atau perbatasan terutama yang berkaitan dengan posisi militer, politik atau ideologi. (American Heritage, 2000). *frontline* adalah posisi yang paling penting dan aktif dalam suatu pekerjaan atau bidang kegiatan (Merriam Webster, 2008).

Salah satu peranan frontliner dalam divisi bisnis adalah melakukan kegiatan pemasaran produk asuransi kepada pelanggan baru dan lama atau mengarahkan agen untuk memasarkan produk. Pemasaran adalah aktivitas manusia yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Konsep dasar pemasaran adalah kebutuhan, keinginan, permintaan, produk, pertukaran, transaksi dan pasar (Kotler & Armstrong, 1994).

Selama kurun waktu 2004 hingga 2008, rata-rata pencapaian penjualan produk asuransi syariah di Unit Usaha Syariah Adira adalah 83.3% dari target yang telah ditetapkan. Dari tabel 1.1 tersebut dibawah ini dapat dilihat pertumbuhan rata-rata premi asuransi syariah hingga tahun 2008 sebesar 384%. Trend pertumbuhan premi tersebut melambat hingga mencapai nilai terendah pada tahun 2008 sebesar 24%. Pencapaian produksi premi terendah adalah 74% pada tahun 2004 dan tertinggi sebesar 90% pada tahun 2007.

Tabel 1.1 Perbandingan antara Produksi premi dan target syariah 2004 – 2008
Takaful windows Perusahaan Asuransi Adira Dinamika

(Dalam Juta Rp)

	2004	2005	2006	2007	2008	Rata-rata
Produksi Premi Syariah	74	1.314	3.088	5.732	7.081	3.458
Pertumbuhan premi (%)	0	1.676%	135%	86%	24%	384%
Target Premi Syariah	100	1.500	3.550	6.230	8.806	4.037
Pencapaian Produksi (%)	74%	88%	87%	90%	80%	83.8%

Sumber: Perusahaan Asuransi Adira Dinamika, data diolah

Bila dibandingkan antara produksi Adira premi syariah dengan total produksi premi Adira menunjukkan pencapaian produksi rata-rata dibawah 1% sebagaimana digambarkan dalam tabel 1.2

Tabel 1.2 Perolehan Premi Unit Usaha Syariah & Konvensional 2004 – 2008
Perusahaan Asuransi Adira Dinamika

(Dalam Milyar Rp)

	2004	2005	2006	2007	2008
Premi Konvensional	211.245	336.112	442.933	524.165	704.674
	99.97%	99.61%	99.31%	98.92%	99.01%
Premi Syariah	0.074	1.314	3.088	5.732	7.081
	0.03%	0.39%	0.69%	1.08%	0.99%
TOTAL	211.32	337.426	446.021	529.897	711.755

Sumber: Perusahaan Asuransi Adira Dinamika, data telah diolah kembali

Trend pertumbuhan premi syariah Adira terhadap total premi asuransi umum syariah menaik, namun bila dilihat dari prosentasinya masih relatif kecil yaitu sekitar 1.2% pada tahun 2008 seperti dijelaskan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Pertumbuhan Premi Asuransi Umum Syariah di Indonesia 2003 – 2008

(dalam Milyar Rp)

No	Item	2004	2005	2006	2007	2008
1	Premi As. Umum Syariah	66.31	127.2	216.85	249.18	573.4
	Pertumbuhan (%)	45%	92%	70%	36%	130%
	Produksi Adira Premi Syariah	0.074	1.314	3.088	5.732	7.081
	Pertumbuhan (%)	0	1.676%	135%	86%	24%
	Share premi syariah Adira terhadap Total Premi Syariah	0.1%	1.0%	1.4%	2.3%	1.2%

Sumber: Departemen Keuangan & internal Adira, data diolah

Dalam lima tahun terakhir ini perkembangan asuransi syariah di Indonesia ini menunjukkan perkembangan yang sangat menggembirakan. Hal ini tidak lepas dari perkembangan industri perbankan syariah yang sangat pesat dimana Asuransi syariah sebagai salah satu penunjang perbankan syariah sangat diperlukan dalam mengelola risiko baik terhadap aset perbankan syariah maupun terhadap aset nasabah yang dijadikan jaminan pembiayaan. Hingga Juli 2008 jumlah seluruh unit lembaga syariah

adalah 166 unit dimana yang terbanyak yaitu 42 unit adalah asuransi syariah. (MUI, 2009). Ini memperlihatkan bahwa animo masyarakat terhadap kebutuhan asuransi syariah semakin meningkat.

Dari sudut pandang kebijakan pemerintah, sejak dikeluarkannya Undang Undang Republik Indonesia No.2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian yang dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah terbaru yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 39 Tahun 2008 Tentang Perubahan kedua Atas Peraturan Pemerintah No.73 Tahun 1992 Tentang Penyelenggaraan Perusahaan Perasuransian (Lampiran 1) telah memperkuat dan meningkatkan pertumbuhan Asuransi syariah terutama dari segi permodalan dan pemasaran. Dari sisi pemasaran, pasal 6F (2) Peraturan Pemerintah tersebut menyatakan bahwa Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi yang memiliki Unit Syariah dapat membuka kantor cabang dan/atau kantor pemasaran syariah. Dengan adanya aturan ini memberikan kepastian hukum mengenai pasuransi syariah pada cabang asuransi konvensional.

Adanya dukungan pemerintah terhadap pembukaan *takaful windows* belum dibarengi dengan pertumbuhan dan pencapaian premi asuransi syariah yang signifikan (lihat tabel 1.1 & 1.2). Hal ini karena berbagai kendala yang dihadapi asuransi syariah terutama masalah keterbatasan sumberdaya manusia. Takaful terus mengalami kekurangan sumberdaya manusia dengan keahlian yang dibutuhkan. Risiko ini dianggap sangat penting di negara-negara Teluk termasuk di Asia Tenggara (Ernst & Young, 2009 p.33).

1.2 Rumusan Masalah & Pertanyaan Penelitian

Dari uraian yang dijelaskan pada latar belakang tersebut diatas maka permasalahan yang terjadi pada PT. Asuransi Adira Dinamika Unit Usaha Syariah adalah sumber daya manusia yang belum memenuhi harapan untuk pertumbuhan dan peningkatan perolehan premi yang ditetapkan.

Salah satu sumberdaya manusia yang utama yang berperan dalam peningkatan pertumbuhan asuransi syariah adalah frontliner. Frontliner adalah karyawan tetap bagian marketing/bisnis yang terdepan berhubungan dengan pelanggan. Faktor-faktor internal frontliner yang memainkan peranannya adalah kompetensi dan motivasi. Atas pertimbangan tersebut dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu seberapa besar kompetensi dan motivasi frontliner berpengaruh terhadap kinerjanya dalam

meningkatkan peranan frontliner pada pemasaran produk asuransi syariah PT. Asuransi Adira Dinamika. Rumusan masalah ini dijabarkan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja frontliner untuk meningkatkan peranannya dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor yang menerapkan kegiatan *takaful windows*?
2. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja frontliner untuk meningkatkan peranannya dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor yang menerapkan kegiatan *takaful windows*?
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi profesional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja frontliner untuk meningkatkan peranannya dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor yang menerapkan *Takaful windows*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1 Mengetahui pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja frontliner di kantor *takaful windows*
- 2 Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja frontliner di kantor *takaful windows*.
- 3 Mengetahui pengaruh kompetensi profesional dan motivasi kerja terhadap kinerja frontliner di kantor *takaful windows*.

1.4 Pembatasan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dibatasi hanya pada:

1. Analisis unsur-unsur internal *frontliner* yang mempengaruhi peranannya yaitu kompetensi dan motivasi kerja dalam pemasaran produk asuransi syariah. Unsur unsur lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan, dan persaingan pasar, serta unsur eksternal perusahaan lainnya tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini.
2. Yang dimaksud dengan *frontliner* adalah struktur organ bisnis terdepan perusahaan yang terdiri dari *Marketing Officer Syariah*, *Business Relation* dan *Agency Relation*.

Tidak ada perbedaan perlakuan diantara ketiganya dalam hipotesis dan analisis pembahasan karena data populasi dan sampel yang terbatas.

3. penelitian ini merupakan penelitian terapan pada perusahaan asuransi Adira sehingga data responden hanya diambil dari satu sumber.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil yang diharapkan dalam penelitian ini bermanfaat bagi:

- 1 Perusahaan (Unit Usaha Syariah PT. Asuransi Adira Dinamika)
Memahami unsur-unsur internal *frontliner* yaitu kompetensi dan motivasi yang mempengaruhi kinerjanya yang berperan dalam meningkatkan pemasaran produk asuransi syariah dan menemukan solusi yang tepat terhadap permasalahan di kantor *takaful windows*. Selain itu dapat digunakan sebagai referensi bagi manajemen untuk melakukan perbaikan terhadap kebijakan internal perusahaan dalam rangka peningkatan produksi premi asuransi syariah di kantor *takaful windows*.
- 2 Lembaga Keuangan Syariah
Sebagai salah satu referensi dalam mengatasi permasalahan di unit usaha syariah lembaga keuangan syariah lainnya untuk kasus yang sama.
- 3 Masyarakat
Mendapatkan layanan asuransi syariah yang prima.

1.6 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan *takaful windows* tidak terlepas dari peranan sumberdaya yang dimiliki perusahaan yang digunakan secara efisien dan efektif. Salah satu sumberdaya perusahaan adalah manusia.

Dalam kaitannya dengan sumberdaya manusia, Al Qur'an memberikan contoh yang indah dalam Q.S Al-Qashash: 25-26 sebagai berikut:

فَجَاءَتْهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَىٰ اسْتِخْيَاءٍ ۖ قَالَتْ إِنَّ أَبِي يَدْعُوكَ لِيَجْزِيَكَ أَجْرَ مَا
سَقَيْتَ لَنَا ۖ فَلَمَّا جَاءَهُ وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقِصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ ۗ نَجَّوْتُمْ مِنَ الْقَوْمِ

الظَّالِمِينَ ﴿٥٦﴾ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ ﴿٥٧﴾

25. Kemudian datanglah kepada Musa salah seorang dari kedua wanita itu berjalan kemalu-maluan, ia berkata: "Sesungguhnya bapakku memanggil kamu agar ia memberikan Balasan terhadap (kebaikan)mu memberi minum (ternak) kami". Maka tatkala Musa mendatangi ayahnya (Syu'aib) dan menceritakan kepadanya cerita (mengenai dirinya), Syu'aib berkata: "Janganlah kamu takut, kamu telah selamat dari orang-orang yang zalim itu".

26. Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Ibnu khaldun (2000) menyatakan bahwa manusia menguasai atas alam seluruhnya dan segala sesuatu didalamnya, dimana Allah membuat manusia sebagai wakil-Nya, khalifah diatas bumi.

Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (2008) menyatakan bahwa manusia adalah faktor produksi yang memiliki peran paling penting dalam keseluruhan faktor produksi. Manusialah yang memiliki inisiatif atau ide, mengorganisasi, memproses, dan memimpin semua faktor produksi sehingga menjadi barang atau jasa yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan. Setiap muslim dituntut untuk menjadi pelaku produksi yang profesional, yaitu memiliki profesionalitas dan kompetensi dibidangnya.

Pekerjaan yang paling menantang untuk merealisasikan maqashid dalam lingkungan politik yang kondusif adalah memotivasi faktor manusia untuk melakukan semua yang diperlukan bagi kepentingan alokasi yang efisien dan distribusi sumber-sumber daya yang merata. Individu harus bersedia melakukan yang terbaik dengan bekerja keras dan efisien, integritas, jujur dan disiplin. (Chapra, 1995). Tauhid adalah kepemilikan rasa aman; kepercayaan diri yang sangat tinggi; integritas yang sangat kuat; sikap bijaksana dan memiliki tingkat motivasi yang sangat tinggi; yang semuanya dilandasi dan dibangun karena iman dan berprinsip hanya kepada Allah serta memullakan dan menjaga sifat Allah. *Laa ilaaha illallah* (Agustian, 2005).

Islam memiliki etos kerja tersendiri yang meliputi beberapa unsur sebagai berikut:
a) Niat bekerjanya adalah ibadah; b) Dalam hal bekerja harus memberlakukan kaidah/norma/syariah secara total; c) Motivasinya adalah mencari "keberuntungan" di

dunia dan akhirat; d) Dalam bekerja dituntut penerapan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian alam; e) Menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah; f) Setelah berhasil dalam bekerja hendaknya bersyukur kepada Allah serta membelanjakan rizki yang diperolehnya di jalan Allah. (Zadjuli, 1999)

Welther dan Davis (1993) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan personal (*personal objectives*) memerlukan aktivitas pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penempatan, kompensasi dan evaluasi. Pegawai dengan keinginan kuat untuk memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi memberikan kinerja terbaik ketika bekerja dengan dimensi tertentu yaitu *Autonomy*: tanggungjawab atas pekerjaan, *Variety*: menggunakan keahlian dan kemampuan berbeda; *Task Identity*: melakukan seluruh pekerjaan; *feedback*: informasi kinerja. *Task significance* ditambahkan pada dimensi tersebut karena pegawai suka pekerjaannya memiliki arti bagi orang lain baik didalam maupun diluar organisasi.

Franstino (2003) menyatakan bahwa produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Beliau dalam Kligher & Naubaldia menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian antara usaha karyawan (*effort*) yang didukung oleh motivasi yang tinggi dengan kemampuan karyawan (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat menunjukkan performansi yang baik akan menjadi *feedback* bagi usaha atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

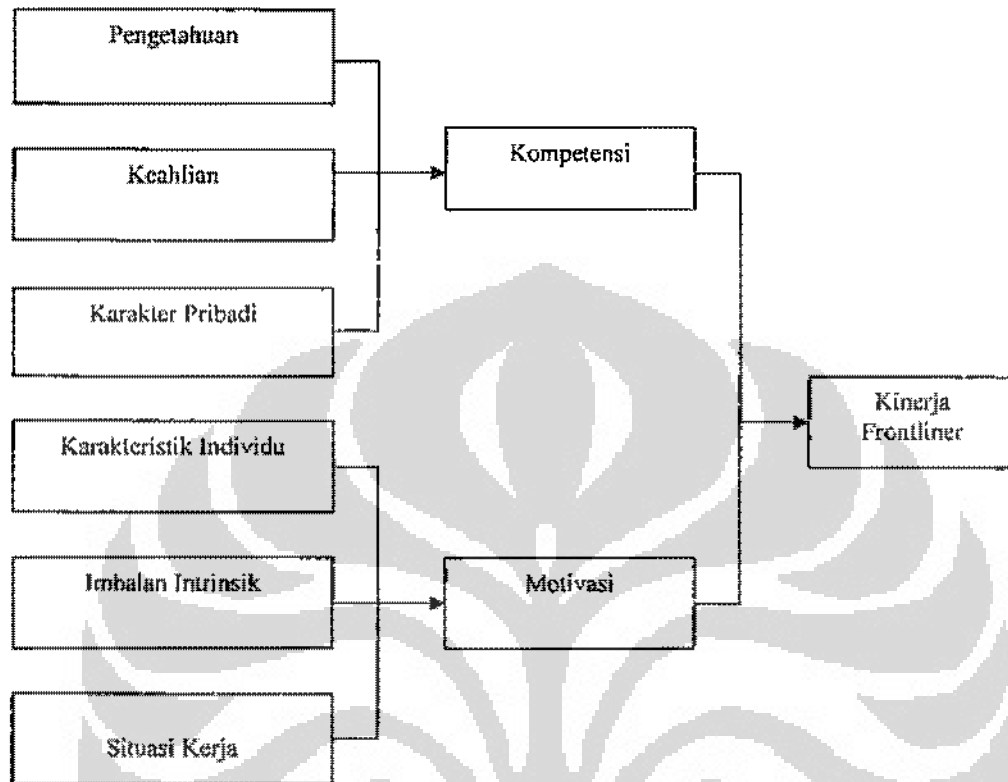
Lebih lanjut beliau menyatakan bahwa faktor determinan produktivitas adalah:

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
- b. Keahlian (*skill*)
- c. Kemampuan (*ability*)
- d. Sikap (*attitude*)
- e. Perilaku (*behaviour*)

Prestasi kerja menurut model Vroomin dalam Husein Umar tergantung dari Motivasi dan kemampuan kerja (*ability*). Sedangkan motivasi terdiri dari nilai (*valence*) peralatan (*instrument*) dan harapan.

Dari kajian pustaka tersebut diatas, produktivitas/kinerja frontliner dipengaruhi oleh unsur-unsur yang mempengaruhinya yaitu kompetensi dan motivasi sehingga kerangka pikir digambarkan pada gambar 1.1 sebagai berikut.

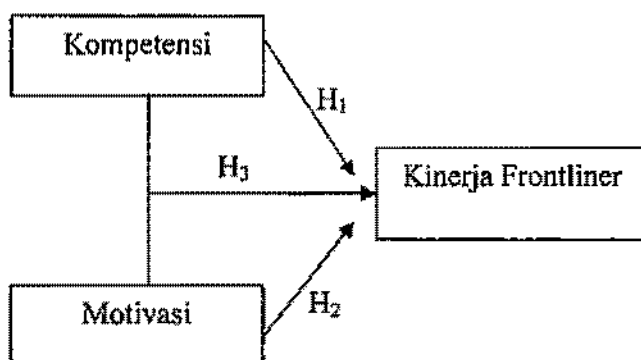
Gambar 1.1 Kerangka pemikiran peranan *frontliner* pada *takaful windows*



1.7 Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran tersebut diatas, maka model dan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 1.2 Model Hipotesis



Hipotesis:

- H₁: Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.
- H₂: Motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.
- H₃: Kompetensi, dan Motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

1.8 Metode Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan kuesioner yang dikirim ke *frontliner* di kantor cabang yang menerapkan *takaful windows*. Sedangkan data sekunder dari internal perusahaan Adira, dan berbagai instansi seperti Bapepam LK, MUI, dan lembaga lain yang terkait.

Teknis analisis jalur (*path analysis*) dengan uji F & t digunakan untuk menguji permasalahan penelitian unsur-unsur *internal frontliner* yang mempengaruhi kinerjanya dalam memasarkan produk asuransi syariah.

1.9 Sistematika Pembahasan Tesis

Bab 1. Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, kerangka penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, metode penelitian serta sistematika pembahasan tesis.

Bab 2. Landasan Teori

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perspektif teori mengenai kompetensi, motivasi, dan kinerja baik berdasarkan perspektif konvensional maupun Islam, pemasaran syariah, konsep dan operasional asuransi syariah, bisnis model asuransi syariah, dan perspektif penelitian yang relevan.

Bab 3. Metode Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai ruang lingkup penelitian, sumber data yang digunakan, variable operasional yang akan digunakan, metode analisis data serta tahapan pengolahan data yang akan dilakukan dengan menggunakan analisis jalur untuk menyelesaikan masalah penelitian.

Bab 4. Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan ditampilkan hasil pengolahan data serta analisis terhadap hasil pengolahan data. Bagaimana unsur-unsur internal *frontliner* yaitu kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja frontliner yang akan meningkatkan peranan frontliner dalam pemasaran produk asuransi syariah di kantor *takaful windows*.

Bab 5. Kesimpulan, Implikasi dan Saran

Bab ini merupakan bab penutup dari penulisan tesis, dimana akan dijelaskan mengenai kesimpulan penelitian, implikasi dan saran yang diusulkan.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Perspektif Teoritik

2.1.1 Kompetensi

Konsep kompetensi pertama kali dikembangkan oleh seorang professor di Universitas Harvard, McClelland, 1973 dalam tesisnya "*Testing competence rather than intelligence*" (McClelland D.C., 1973, p1-14). Xiaozhe (2009) menambahkan bahwa bahwa McClelland meragukan fenomena yang menyebar luas dari penggunaan tes kecerdasan untuk memilih pelajar pada pendidikan tinggi, dan dikatakan bahwa penekanan yang lebih seharusnya didasarkan pada kompetensi yang secara praktek mempengaruhi kinerja studi daripada IQ.

Menurut Rikard, Dick dan Jan (2003), konsep pengetahuan, keahlian dan kompetensi sangat terkait dan secara historis ketiganya telah dibahas dalam sumberdaya perusahaan spesifik atau tersendiri (Hitt & Ireland, 1985), aset yang tidak kelihatan (Itami & Roehl, 1987), keahlian (Aaker, 1989), kompetensi inti (Prahalad & Hamel, 1990), dan pengetahuan kolektif (Spender, 1996).

Definisi kompetensi menurut Scott (1998), adalah sekumpulan pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keahlian (*skill*) terkait yang mempengaruhi bagian pekerjaan seseorang yang utama (misal satu atau lebih peranan atau tanggungjawab kunci); yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan; yang dapat diukur terhadap standar yang diterima dengan baik; dan yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan. (p.58). Sedangkan menurut Becker, Huselid & Ulrich (2001) dalam Sunil (2006), kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, atau karakter personalitas yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang (p.32). Kompetensi adalah serangkaian keahlian dan pengetahuan yang individu butuhkan agar supaya melaksanakan tugas spesifik secara efektif (Baker, Maples dan New, 1997). Kompetensi didefinisikan sebagai integrasi unik pengetahuan, keahlian dan kemampuan proses yang diperoleh melalui pendidikan khusus atau pengalaman kerja (Curtis, Hefley & Miller 2002, p.4). Kompetensi adalah kapabilitas manusia yang dapat diukur yang diperlukan untuk performa efektif. Kompetensi terdiri dari pengetahuan,

keahlian atau kemampuan, karakter pribadi atau kelompok dari dua atau lebih atribut tersebut (Marelli, 2001)

Hayes, president American Management Association, dan McBer consulting company menyatakan bahwa kompetensi lebih luas dari kemampuan untuk melakukan pekerjaan adalah integrasi pengetahuan, karakter, motivasi, konsep diri (atau peranan social), dan keahlian interpersonal yang memberikan kinerja terbaik. Jadi konsep kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, kemampuan, kualitas dan sikap yang diperlukan oleh seseorang untuk mencapai kinerja unggul, bukan hanya pengetahuan, pengalaman dan keahlian pribadi saat ini tetapi juga mencakup kemampuan potensial di masa mendatang dan pengembangan kapasitas melalui pembelajaran yang dicakup oleh keahlian eksplisit hingga nilai, perasaan atau sikap implisit. Pokok pokok kompetensi ini sangat erat terkait dengan kinerja pekerjaan individu yang sebagian besar dapat dikembangkan atau dirubah melalui pembelajaran dan pelatihan (Xiaozhe, 2009)

Kompetensi inti suatu perusahaan adalah serangkaian keahlian dan teknologi yang mewakili penjumlahan pembelajaran atas keahlian individu dan unit organisasi terdiri dari 4 dimensi yaitu (1) pengetahuan, keahlian dan teknologi, (2) sistem teknis fisik – menjalankan aktivitas organisasi inti yang mengubah input menjadi output;(3) sistem manajerial – mengkoordinasi aktivitas inti dan memperoleh sumberdaya input dan mendistribusikan produk output;(4) Nilai dan norma – memutuskan pengetahuan apa yang dipikat dan aktivitas penciptaan pengetahuan seperti apa yang dibolehkan dan didorong (Tang & Sun, 2008)

Jiangfeng (2008) membagi kompetensi menjadi tiga macam: (1) Kompetensi individu yaitu kumpulan personalitas yang menggerakkan pekerja pengetahuan untuk menggunakan seluruh jenis keahlian kerja dan perilaku untuk mencapai kinerja kerja unggul dibawah latar belakang spesifik strategi dan budaya perusahaan. Kompetensi individu mencerminkan pengetahuan, keahlian, insentif, personalitas, dan penggerak yang ditampilkan dengan berbagai cara. (2) Kompetensi tim adalah kapabilitas integral dari kompetensi individu pengetahuan pegawai yang ditampilkan dalam alur kerja spesifik dan tugas dibawah petunjuk tujuan perusahaan tertentu. (3) Kompetensi Organisasi merujuk kepada kapabilitas yang mengintegrasikan perusahaan dan pasar dengan mewujudkan kesesuaian organisasi dan lingkungan. Dengan kata lain, adalah kapabilitas dalam mengolah, mengembangkan, mengintegrasikan, dan mengalokasikan sumberdaya organisasi, mengimplementasikan strategi dan mewujudkan tujuan strategis dalam kerangka kerja strategi perusahaan. Sedangkan kapabilitas tenaga kerja

adalah didefinisikan sebagai tingkat pengetahuan, keahlian dan kemampuan proses yang tersedia untuk menjalankan aktivitas bisnis organisasi. Kapabilitas tenaga kerja lebih berkaitan dengan kesediaan organisasi untuk menampilkan aktivitas bisnis kritis dan hasil atau manfaat bisnis yang diperoleh dari menjalankan aktivitas tersebut (Mark, Charles & Phillip, 2007 dalam Curtis, Hefley, dan Miller, 2003, p.3)

Scott (1998), ada tiga metode untuk menilai kompetensi pegawai yaitu: (1) 360 derajat feedback dengan rating oleh peers, manager, kelompok kerja (*team leader*)- atau seseorang yang mengetahui pegawai dengan baik (2) asesmen lab, dimana individu dinilai mengisi suatu peran dan berinteraksi dengan penilai terlatih yang mengisi peran lain – atasan, bawahan dan sebagainya; (3) interaktif multimedia, dimana menyaksikan serangkaian episode video, memberikan respon atas situasi video tersebut dan dinilai berdasarkan responnya.

Model kompetensi, sekarang ini telah menjadi praktek utama dalam perkembangan sumberdaya manusia. Suatu survey di Amerika memperlihatkan bahwa sekitar 75% perusahaan telah mengimplementasikan gagasan kompetensi kedalam praktek manajemen sumberdaya manusia dengan tingkat yang berbeda dan mencapai kinerja terbaik (Schippmann J.S & Ash R.A, Battista M, et al, 2000, p703-740). Model kompetensi adalah kerangka kerja yang mengatur daftar kompetensi yang diperlukan untuk performa efektif dalam suatu pekerjaan tertentu, kelompok kerja, organisasi, fungsi atau proses. Kompetensi individu diatur kedalam model kompetensi untuk memungkinkan pegawai dalam organisasi atau profesi mengerti, mendiskusikan dan mengaplikasikan kompetensi pada performa tenaga kerja (Hoge, Tondora, & Marrelli, in press).

Marrelli, Tondaro dan Hoge (2005), menyatakan bahwa proses pengembangan model kompetensi memiliki tujuh tahap yang dibuat dalam rangkaian logis yaitu: (1) mendefinisikan tujuan; (2) memperoleh dukungan sponsor; (3) mengembangkan dan mengimplementasikan rencana komunikasi dan edukasi; (4) menentukan metodologi; (5) Mengidentifikasi kompetensi dan menciptakan model kompetensi; (6) mengaplikasikan model kompetensi dan (7) mengevaluasi dan memperbaharui Model Kompetensi.

2.1.1.1 Pengetahuan

Antara hakikat itu sendiri dan pengetahuan adalah sama dan beranggapan bahwa pengetahuan itu merupakan hasil dan capaian dari suatu penelitian dan observasi. Menurutnya, pengetahuan seseorang terbentuk dari hubungan dan jalinan ia dengan realitas-realitas yang tetap dan yang senantiasa berubah (John Dewey, hal.14). Khaldun dalam Ahmadie Toha (2000) menyatakan bahwa ilmu pengetahuan ada dua macam, pertama, sifatnya alami bagi manusia yaitu dengan bimbingan pikirannya dan yang kedua bersifat tradisional (naqly) dimana manusia memperolehnya dari orang yang menciptakannya. Macam yang pertama itulah ilmu-ilmu filsafat dan yang kedua adalah ilmu tradisional (al-'ulum an-naqliyah al-wad'iyah) yang bersandar pada informasi berdasarkan otoritas syariah diberikan dari al-Qur'an dan Sunnah.(p.543-544).

Dalam hal pengetahuan, Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surat Yusuf 22,

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نُجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾

Dan tatkala Dia cukup dewasa Kami berikan kepadanya Hikmah dan ilmu. Demikianlah Kami memberi Balasan kepada orang-orang yang berbuat baik.

Pengetahuan adalah campuran yang tidak tetap dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual yang terbingkai, dan keahlian mendalam yang memberikan kerangka kerja untuk pengevaluasian dan penggabungan pengalaman dan informasi baru. Pengetahuan berasal dan diaplikasikan dalam pikiran pemilik pengetahuan. Pada organisasi, pengetahuan sering melekat tidak hanya pada dokumen atau gudang tetapi juga di dalam rutinitas, proses, praktek, dan norma organisasi (Davenport, Thomas H & Prusak, L,1998). Pengetahuan adalah informasi dan pemahaman tentang sesuatu yang seseorang miliki dalam pikiran. (Collin, 1987). Definisi pengetahuan sebagai apa yang harus diketahui untuk menjalankan keahlian (Curtis, Hefley & Miller, 2003, p.3)

Sedangkan Supriyanto (2003), mendefinisikan pengetahuan sebagai keseluruhan pengetahuan yang belum tersusun, baik mengenai metafisik maupun fisik. Dapat juga dikatakan pengetahuan adalah informasi yang berupa *common sense*, tanpa memiliki metode, dan mekanisme tertentu. Pengetahuan berakar pada adat dan tradisi yang menjadi kebiasaan dan pengulangan-pengulangan. Dalam hal ini landasan pengetahuan kurang kuat cenderung kabur dan samar-samar. Pengetahuan tidak teruji karena

kesimpulan ditarik berdasarkan asumsi yang tidak teruji lebih dahulu. Pencarian pengetahuan lebih cenderung *trial and error* dan berdasarkan pengalaman belaka.

Lebih lanjut Supriyanto menggambarkan dan mendefinisikan pengetahuan menurut "Model Skandia" sebagai berikut:

$$\text{Market Value} = \text{Financial Capital} + \text{Intellectual Capital} \quad (2.1)$$

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital} \quad (2.2)$$

a. *Human Capital*: pengetahuan, keterampilan, kemampuan melahirkan inovasi, dan kemampuan anggota organisasi melakukan tugasnya, termasuk didalamnya nilai, kultur, dan filosofi. Juga termasuk pengetahuan, kebijakan (*wisdom*), keahlian, intuisi, dan kemampuan perorangan untuk mewujudkan tugas dan tujuan; merupakan milik perorangan dan tidak bisa dimiliki oleh organisasi.

b. *Structural Capital* : pengetahuan yang menetap di sebuah organisasi di luar modal manusia.

$$\text{Structural Capital} = \text{Market Capital} + \text{Organizational Capital} \quad (2.3)$$

c. *Market Capital*: nilai dalam hubungan sebuah organisasi dengan klien.

d. *Organizational Capital* : perangkat keras, perangkat lunak, pangkalan data, struktur organisasi, paten, merek dagang, dan segala sesuatu yang mendukung produktifitas perorangan melalui penggunaan bersama dan penyebarannya.

$$\begin{aligned} \text{Organizational Capital} = & \text{Process Capital} + \text{Renewal} \\ & \text{\& Development Capital} \end{aligned} \quad (2.4)$$

e. *Process Capital* : proses, aktifitas, dan infrastruktur untuk penciptaan, pemakaian bersama, pemindahan, dan penyebaran pengetahuan yang dapat memberikan sumbangan kepada produktifitas organisasi.

f. *Renewal and Development Capital* : kemampuan dan investasi aktual untuk masa depan, seperti : pembelajaran, penelitian dan pengembangan, paten, merek dagang.

2.1.1.2 Keahlian (*Skills*)

Keahlian adalah kemampuan (*ability*) untuk menguasai konsep dari suatu disiplin atau domain dan menggunakan pengetahuan ini dengan benar dalam situasi baru (Sanchez, 1996). Keahlian cenderung situasional dan spesifik sedangkan kompetensi generik dan universal. Dan kemungkinan semua keahlian adalah kombinasi dari bakat dan pembelajaran (Scott, 1998). Keahlian adalah "apa yang harus dilakukan untuk menyempurnakan tugas pekerjaan" (Curtis, Hefley & Miller, 2003, p.3). Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian

bedah untuk melakukan operasi (Palan, 2007). keahlian adalah kapasitas untuk menampilkan tugas fisik dan mental dengan hasil tertentu (Mirrelli, 1998).

Dalam Islam, bekerja dengan keahlian bukan hanya berdimensi duniawi tetapi juga dalam rangka ibadah sebagai mana disampaikan dalam hadist berikut ini,

"Barangsiapa di malam hari merasakan kelelahan dari upaya ketrampilan kedua tangannya di siang hari maka diampuni dosanya (oleh Allah)." (HR. Thabrani)

Kemampuan (*ability*) merujuk kepada keahlian atau kompetensi seseorang. Sebagai contoh kita selalu berpikir bahwa orang yang dapat menjalankan dan menulis program komputer adalah kompeten. Perusahaan tradisional yang telah menerapkan teknologi analisis pekerjaan untuk menentukan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu adalah perusahaan berdasarkan kemampuan. (Xiaozhe, 2009). Kemampuan adalah kapabilitas fisik atau kognitif untuk melaksanakan tugas dengan sukses dengan rentang hasil yang luas (Marrelli, 1998). Kemampuan proses (*process abilities*) adalah bagaimana keahlian ditampilkan menggunakan proses standar organisasi (Curtis, Hefley & Miller, 2003, p.3).

Menurut McDowell (1996), ada empat (4) tahap dalam mengembangkan model kompetensi tenaga kerja strategis untuk perusahaan yaitu: (1) menetapkan kategori kompetensi, (2) mengidentifikasi area kompetensi sebagai bagian dari tiap-tiap kategori; (3) gambarkan masing-masing kompetensi untuk menjelaskan hubungannya dengan perusahaan, (4) merinci persyaratan kinerja yang diperlukan untuk mencapai setiap kompetensi.

Menurut Mark Cook (2003, p.68-72) dalam Yongbo (2008) Fungsi penjualan sebagai kemampuan (*ability*) bahwa salesman dapat memberikan efektivitas bagi perusahaan yaitu kompetensi. Dengan demikian kompetensi adalah karakteristik perilaku yang tahan lama dan potensial yang dimiliki oleh individu yang menuju pada kinerja terbaik di tempat kerja (termasuk pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakter). Untuk mendapatkan unsur inti kompetensi, analisis pasca (*post analysis*) diperlukan. Analisis pasca adalah kerja inti dan dasar dalam manajemen sumberdaya manusia. Berikut ini tahap-tahap proses analisis pasca untuk membuat kompetensi: (1) menentukan objek yang diperlukan untuk membangun model kompetensi; (2) mengumpulkan beragam kondisi kerja staff dan menganalisis *job specification* dan standar kinerja dari pekerjaan dan seterusnya; (3) memilih sampel riset; (4) mengadopsi kuesioner *behavior event interview*, diskusi kelompok dan juga pertimbangan ahli dan

selanjutnya melanjutkan analisis wawancara pada objek studi, mengumpulkan dan mengatur ulang tiap-tiap jenis data; (5) menghitung setiap jenis *competency index* and melanjutkan gradasi, deskripsi pada masing-masing jenis target dan mendefinisikan bobot; (6) membangun model kompetensi dari setiap staff (Chen Wansi, 2004).

2.1.1.3 Karakteristik pribadi (*personal characteristics*)

Banyak karakteristik pribadi diperlukan atau mempengaruhi performa efektif. Karakteristik ini seperti sikap (*attitudes*), nilai (*value*) dan citra diri (*traits*) sering memiliki komponen personalitas atau emosional. Marrelli (2001) berargumentasi bahwa karakteristik pribadi ini sebagai "*enabling behaviors*" yang mencakup kebiasaan kerja (*work habits*), cara berinteraksi dengan yang lainnya, atau cara berkontribusi untuk mencapai performa kerja efektif.

Menurut Palan (2007), karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

Mengenai karakteristik pribadi yang terkait dengan bekerja, Al-Quran berfirman dalam surat An-Nisa: 29,

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَأْكُلُوْا اَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ اِلَّا اَنْ تَكُوْنَ تِجَارَةً

عَنْ تَرْضٰى مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوْا اَنْفُسَكُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيْمًا ﴿٢٩﴾

29. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.

2.1.2 Motivasi

Memotivasi pegawai dan memberikan komunikasi efektif sangat penting dan signifikan berkaitan dengan implementasi perubahan efektif. Penduga motivasi individu mencakup kepuasan kerja, persamaan yang dirasakan, dan komitmen organisasi

(Schnake, 2007). Penduga-penduga ini diwujudkan terutama melalui lingkungan kerja dimana pemimpin organisasi sangat berperan (Drucker, 1999).

Seorang pelaku ekonomi islami akan berorientasi mencari *mashlahah* maksimum, karenanya mereka tidak hanya mempertimbangkan manfaat dari kerja yang dilakukan, tetapi juga kandungan berkah yang ada dalam kerja yang bersangkutan. Jika kandungan berkahnya tinggi, maka mereka akan melakukannya sebaik-baiknya. Kalau tidak, maka mereka tidak akan melakukannya (P3EI, 2008).

Koontz et al (1990), mendefinisikan motivasi sebagai istilah umum mengaplikasikan pada seluruh rangsangan, hasrat, kebutuhan, keinginan dan kekuatan semacamnya dan juga kognitif, proses pembuatan keputusan melalui perilaku mengarah ke tujuan diawali, dipompa, diarahkan dan dipertahankan. Bagaimana perilaku dimulai, dijalankan, disokong, diarahkan, dihentikan dan apa jenis reaksi subyektif hadir di organisme ketika semua ini sedang berlangsung (Jones, 1995). Suatu proses melakukan pilihan yang dibuat oleh orang atau organisme yang lebih rendah diantara bentuk alternatif aktivitas sukarela (Vroom, 1964). Motivasi terutama berkenaan dengan (1) apa yang menggerakkan perilaku manusia, (2) arah atau saluran apa perilaku tersebut, dan (3) bagaimana perilaku ini dipertahankan dan disokong (Richard dan Lyman, 1991). Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan dari luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal (Uno, 2008)

Variabel-variabel yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi adalah (1) Karakteristik individu: kepentingan, sikap (terhadap diri sendiri, pekerjaan, aspek situasi kerja), kebutuhan (sosial, keamanan, pencapaian) (2) Imbalan intrinsik: derajat otonomi, derajat variasi tugas, (3) Karakteristik situasi kerja: kerja, lingkungan (peers, supervisors), tindakan organisasi (praktek imbalan, budaya organisasi) (Rao, 1995)

Sudah diketahui secara luas bahwa motivasi dipengaruhi oleh banyak factor. Ada empat teori motivasi yang dikenal baik yang diajukan oleh Maslow, Alderfer, McClenlland, dan sebagainya, Teori hirarki kebutuhan Maslow (Huczinski et al, 2004). Konten terbagi dalam dua bagian: kebutuhan tingkat yang lebih tinggi adalah barga diri dan aktualisasi diri dalam hirarki Maslow dan kebutuhan yang lebih rendah adalah kebutuhan psikologis, keamanan, dan kebutuhan sosial (Schermerhorn et al, 1994). Model motivasi dibangun oleh perilaku, motif, tujuan dan beberapa feedback. Faktor-faktor yang menentukan motivasi dipengaruhi oleh kekuatan dalam individu, organisasi dan lingkungan. (Rao,1995),

Hirarki Maslow juga menyatakan bahwa secara relatif merata diantara budaya yang berbeda, tetapi perbedaannya pada konten motivasi individu dalam suatu budaya tertentu. Namun demikian, Teori ERG Alderfer menunjukkan bahwa kemajuan individu dipengaruhi oleh kebutuhan yang ada, kebutuhan keterkaitan dan kebutuhan pertumbuhan. Teori ERG menekankan jika kebutuhan seseorang pada tingkat tertentu dihalangi kemudian perhatian difokuskan pada kepuasan kebutuhan pada tingkat lainnya. Riset McClelland menggunakan serangkaian *projective test - Thematic Apperception test (TAT)* untuk mengukur motivasi individu. Riset ini menunjukkan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja secara berturut-turut adalah Motif pencapaian, motif kekuatan, motif affiliatif dan motif penghindaran (Mullins,2004).

Peranan motivasi menurut Rao (1995) adalah (1) persyaratan perilaku organisasi, pegawai harus ditarik bukan hanya untuk bergabung di organisasi tetapi juga mempertahankannya; pegawai harus menjalankan tugas dimana mereka disewa, dan harus melakukan demikian dengan cara yang dapat diandalkan; pegawai harus bekerja melebihi peranan kinerja yang diandalkan dan berperilaku kreatif, spontan dan inovatif (Katz and Khan (1978); (2) Sifat meresap dari konsep itu sendiri. Sebagai suatu konsep mewakili fenomena sangat kompleks yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh banyak factor dalam lingkungan pergaulan organisasi; (3) Peraturan pemerintah, persaingan domestik dan luar yang meningkat, dan semacamnya yang mendorong manajemen mencari mekanisme baru untuk meningkatkan atau mempertahankan tingkat efektifitas dan efisiensi organisasi; (4) Sifat dari teknologi sekarang dan masa depan yang dibutuhkan untuk produksi; (5) peningkatan perhatian dalam mengembangkan pegawainya sebagai sumberdaya masa depan dimana mereka tumbuh dan berkembang.

Menurut Schermerhorn, et al (1994) bahwa feedback pegawai berdasarkan pada performa pegawai memiliki sisi positif dan negatif. Begitu banyak perusahaan yang mengabaikan feedback dari pegawainya. Tampaknya feedback tidak penting bagi perusahaan dan pegawai. Dalam pikiran pegawai, feedback tidak terkait langsung dengan kepentingan perusahaan dan pegawai. Namun demikian dalam suatu riset (Nadler, 1991) membuktikan bahwa feedback memiliki pengaruh kuat pada performa kerja pegawai memotivasi orang bekerja secara efisien. Selain itu, feedback dapat memberikan informasi deskriptif tentang performa atau proses kelompok, tetapi juga dapat memberikan evaluasi atau informasi.

Rao (1995) menyatakan bahwa motivasi pegawai dapat dilakukan dengan (1) mengakui perbedaan-perbedaan individu, (2) kesesuaian antara pekerjaan dengan orang, (3) menggunakan sasaran (*goals*), (4) imbalan individu, (5) keterkaitan imbalan dengan performa, (6) mengecek sistem untuk persamaan, dan (7) jangan mengabaikan uang. Teknik motivasi mencakup penetapan tujuan dan manajemen diri, rancangan pekerjaan, sistem imbalan, komunikasi, feedback dan motivasi. Motivasi pegawai tidak dapat diisolasi dari konteks organisasinya karena motivasi adalah aktivitas dilakukan di dalam organisasi dan khususnya adalah motivasi yang mendorong individu bertahan di organisasi (Berry, Broadbent dan Otley, 1995).

Perilaku orang secara garis besar terbagi kedalam dua komponen: keuntungan ekonomis dan penerimaan sosial. Dua komponen ini telah menciptakan insentif bagi pegawai. Pembayaran insentif adalah bagian dari penetapan kompleks untuk mengungkapkan dan mempertahankan hubungan kerja antara pegawai dan majikan (Harsanyi, 1969). Konsep insentif yang dipraktekkan oleh organisasi seperti *stock options* dan bonus membantu menguatkan produktivitas pegawai (Rajkumar, 2004). Faktor internal organisasi yang memainkan peranan vital dalam memotivasi performa pegawai yaitu manajemen sumber daya manusia, ergonomics, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perbaikan performa pegawai dan spiritualitas tempat kerja (Garg dan Rastogi, 2005)

Riset oleh May, Abang dan Maw (2009) telah membuktikan korelasi positif yang kuat antara insentif dan performa perusahaan. Sedangkan menurut Milne (2007), berdasarkan studi literatur dan riset sebelumnya disimpulkan bahwa program insentif secara positif mempengaruhi motivasi, kinerja (*performance*) dan kepentingan dalam suatu organisasi.

2.1.3 Kinerja

Pengertian kinerja dapat diterangkan dari berbagai aspek tergantung pada aplikasinya. Menurut Laitinen (2002), kinerja didefinisikan sebagai kemampuan (*ability*) suatu obyek untuk mendapatkan hasil dalam suatu dimensi berdasarkan teori yang terkait dengan target. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan (Sechtmmerhorn, Hunt dan Osborn, 1991). Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbin, 1996).

Peranan kinerja manusia di perusahaan adalah perhatian yang terpenting. Hal ini merupakan bidang dari kinerja manusia dimana derajat daya ungkit tertinggi untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja. Mendengarkan keluhan pelanggan dan mendengarkan kekecewaan pegawai dengan kualitas kemampuan, motivasi dan perhatian pegawai. Kinerja manusia merupakan 'produk' yang diakui dan kritis dari setiap organisasi (*impact achievement group, performance based management*).

Aspek-aspek kinerja meliputi (1) kualitas hasil kerja (*quality of work*), (2) kemampuan (*capability*); (3) prakarsa/inisiatif (*initiative*); (4) komunikasi (*communication*); dan (5) ketepatan waktu (*promptness*) (Mitchel, T.R dan Larson, 1987). Kinerja pegawai diperoleh dari kombinasi bakat, insentif, motivasi, meniatlankan cara yang benar dalam melakukan pekerjaan, pengakuan setiap saat, tujuan yang jelas, dan proses yang baik. Semua yang disebutkan diatas dan sedikit yang tidak, berkontribusi pada pemahaman mengapa orang mencapai harapan. Sebagian besar berasal dari pegawai dan manajer dimana dia bekerja (Buckingham & Coffman, 1999).

Gomes (2003) menyatakan bahwa produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Beliau dalam Kligher & Naubaldia menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian antara usaha karyawan (*effort*) yang didukung oleh motivasi yang tinggi dengan kemampuan karyawan (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat menunjukkan performasi yang baik akan menjadi feedback bagi usaha atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Faktor determinan produktivitas adalah: (1) Pengetahuan (*knowledge*), (2) Keahlian (*skill*), (3) Kemampuan (*ability*), (4) Sikap (*attitude*), (5) Perilaku (*behaviour*).

Berikut ini unsur-unsur dalam memberdayakan pegawai untuk mencapai keberhasilan dan performa tinggi: (1) melatih dan mempersiapkan pegawai untuk menangkap peluang, (2) mempercayai kemampuan pegawai, (3) ekspektasi dan standar performa yang jelas, (4) membangun kekuatan pegawai, (5) membagi informasi dengan pegawai, (6) mendorong pegawai untuk mempercayai potensi dan kapabilitasnya, (7) mengakui dan memberi imbalan keberhasilan tiap pegawai (Stone, 2007, p.41). Sedangkan menurut model Boyatzis (1982) dalam Palan (2007) menyarankan kinerja efektif mensyaratkan tiga elemen: (1). Kompetensi Individu (2). Fungsi dan tuntutan pekerjaan tersebut, (3).Lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut berada.

Sejalan dengan upaya memaksimalkan *mashlahah* dalam hal pengelolaan input, seseorang dituntut untuk menggunakan setiap input yang ada dalam kekuasaannya untuk mendapatkan *mashlahah* yang tertinggi (P3EI, 2008).

2.1.4 Pemasaran

2.1.4.1 Pemasaran dalam perspektif konvensional

Pemasaran adalah ilmu dan seni menjelajah, menciptakan, dan menyampaikan nilai-nilai untuk memuaskan kebutuhan pasar sasaran (*target market*) demi laba. Pemasaran mencari tahu semua kebutuhan dan keinginan yang belum terpenuhi. Pemasaran mencari tahu, mengukur, dan menghitung ukuran pasar yang teridentifikasi serta potensi laba. Pemasaran menunjukkan dengan tepat segmen pasar yang dapat dilayani dengan sangat baik oleh perusahaan. Pemasaran juga merancang dan meningkatkan produk serta jasa yang tepat (Kotler, 2006).

Marketing berarti bekerja dengan pasar untuk melakukan pertukaran yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Marketing sebagai suatu proses dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan produk dan nilai dengan lainnya (Kotler dan Armstrong, 1994).

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kumpulan alat marketing yang secara taktis dapat dikendalikan yaitu produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*) dan promosi (*promotion*) yang perusahaan campur untuk menghasilkan jawaban atas keinginan (*wants*) dalam target market (Kotler dan Armstrong, 1994).

Menurut kotler (2006) ada tiga P lain yang diusulkan sebagai panduan bagi pemasaran jasa atau pelayanan. Personel (*personnel*) adalah P pertama, dimana penyedia jasa harus menciptakan kesan yang istimewa. Proses (*process*) adalah P kedua, dimana jasa dapat diberikan dengan berbagai cara. Sebagai contoh, makanan di restoran dapat dihidangkan secara table service, prasmanan, dan antar-ke-rumah. Bukti fisik (*physical evidence*) menyarankan agar pemasar jasa berusaha menyampaikan penawaran secara kasatmata melalui sertifikat, tiket, logo, dan lain-lain.

2.1.4.2 Pemasaran dalam perspektif Islam

Pemasaran pada lembaga keuangan syariah sangat berbeda dengan pemasaran dengan lembaga keuangan non syariah. Pemasaran syariah berlandaskan pada nilai-nilai yang bersumber pada sumber hukum Islam yang lebih mengedepankan nilai-nilai kejujuran, keadilan dan maslahah.

Menurut Syakir Sula (2004), definisi pemasaran dalam perspektif syariah adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan values dari satu inisiator kepada stakeholdernya, yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip muamalah dalam Islam (p.524).

Sula menambahkan Etika pemasar syariah berikut:

- a. Memiliki kepribadian spiritual (*taqwa*)
- b. Berprilaku baik dan simpatik (*shidiq*)
- c. Berlaku adil dalam bisnis
- d. Bersikap melayani dan rendah hati (*khidmah*)
- e. Menepati janji dan tidak curang
- f. Jujur dan terpercaya (*al-amanah*)
- g. Tidak suka berburuk sangka (*suuzhhan*)
- h. Tidak suka menjelek-jelekan (*ghibah*)
- i. Tidak melakukan sogok/suap (*risywah*)

Lebih lanjut Sula menambahkan bahwa perilaku bisnis yang dianjurkan dalam pemasaran adalah *rabbaniyyah*, berprilaku baik dan simpatik, bersikap adil terhadap semua *Stakeholders*, bersikap melayani dan mempermudah, bersaing secara sehat (*fastabiqul khairat*), mendahulukan sikap tolong menolong (*Ta'awun*), terpercaya (*amanah*), jujur dan tidak curang, sabar dalam menghadapi pelanggan dan pesaing, menentukan harga (*rate*) secara adil, bekerja secara profesional, saling menghormati dan tidak berburuk sangka, senang memberi hadiah, (485-500).

Antonio (2007), membagi tahapan pengelolaan Kinerja diri (*self performance*) kedalam lima tahap yakni terdiri dari tahap pertama *Asma al-Husna, Zikir, Shalat, Tafakur, Puasa, I'tikaf, muhasabah*, tahap kedua adalah *self discovering*, tahap tiga *self motivating*, tahap empat *Self Energizing* dan tahap lima *Peak Performance* (p72)

Bukhari dalam Khan mengenai tugas pekerja, diriwayatkan dari Nafi', dari 'Abdullah r.a., dari Nabi Muhammad saw, yang bersabda: "bila budak melayani tuannya dan ia melayani tuannya dengan cara terbaik, maka ia mendapatkan dua pahala" (p.80).

2.1.5 Asuransi Syariah (*Takaful*)

2.1.5.1 Konsep *takaful*

Kata *takaful* berasal dari bahasa Arab *ak-kafala*, yang berarti "manfaat gabungan" atau "tanggungjawab bersama". Untuk sesuai dengan aturan syariah, operator *takaful* harus berorientasi kepada pemegang polis bukan berorientasi kepada pemegang saham. Kontraknya harus pasti yakni lamanya periode asuransi terbatas dan jumlah pertukaran – premi dan manfaat – dikenal *ex ante*. Polis harus memiliki unsur kerjasama menguntungkan (tanggung jawab bersama) diantara peserta berkaitan dengan kerugian tetapi juga unsur pembagian pendapatan investasi antara operator dan pemegang polis menurut rasio yang telah ditentukan terlebih dahulu tanggungjawab bersama ini dipandang sebagai praktek '*tabarru*' (donasi atau kontribusi) (Kwon, 2007). *Takaful* secara esensi adalah suatu perjanjian antara kelompok partisipan untuk menjaminkan dirinya secara bersama sama terhadap setiap kerugian atau kerusakan yang mungkin terjadi pada mereka. Setiap anggota kelompok menyumbang premi kepada *takaful fund* yang jumlah kontribusinya berhubungan dengan tingkat risiko yang terkait. Pada saat peserta menderita kerugian karena risiko yang telah didefinisikan, peserta akan menerima uang dari *takaful fund* untuk membantu mengurangi kerugian. Maksud *takaful* adalah untuk membayar atas kerugian yang telah didefinisikan dari dana yang telah ditentukan. Oleh karena itu skema ini adalah peserta sendiri sebagai bertanggung dan juga sebagai penanggung (Thanasegaran, 2008).

Bisnis asuransi konvensional yang didasarkan pada kontrak jual beli, dimana satu pihak menjual proteksi dan pihak lainnya membeli jasa dengan harga tertentu. Bisnis ini mengandung unsur *Al-gharar* (ketidakpastian dalam operasi kontrak asuransi), *Al-maisir* (judi sebagai akibat keberadaan ketidakpastian), dan *Al-Riba* (bunga) (Thanasegaran, 2008)

2.1.6.2 Pasar *Takaful* Indonesia & Dunia

Pertumbuhan jumlah perusahaan asuransi syariah khususnya asuransi umum syariah di Indonesia sejak 2003 hingga Juni 2008 menunjukkan pertumbuhan yang tinggi yaitu dari 11 perusahaan pada tahun 2003 hingga menjadi 38 pada Juni 2008 seperti terdapat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Perkembangan Asuransi Syariah dan Cabang Syariah di Indonesia 2003 – 2008

No	Perusahaan	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	Asuransi Jiwa syariah	2	2	2	2	2	2
2	Asuransi Umum Syariah	1	1	1	1	1	1
3	Asuransi Jiwa Cabang Syariah	2	3	8	9	12	13
4	Asuransi Umum Cabang Syariah	6	11	13	15	19	19
5	Reasuransi Cabang Syariah	-	1	2	3	3	3
	TOTAL	11	18	26	30	37	38

Sumber: Bapepam LK

Asuransi Umum yang memiliki unit syariah mengalami perkembangan yang sangat pesat dari 6 cabang tahun 2003 menjadi 19 cabang pada tahun 2008 dengan peningkatan rata-rata per tahun 43%. Sedangkan nilai premi yang dibukukan oleh perusahaan asuransi umum syariah dari tahun 2003 sebesar Rp. 45,88 Milyar menjadi Rp. 573,4 Milyar pada tahun 2008. Nilai premi ini mengalami peningkatan 12.5 kali sejak 2003 hingga 2008 seperti tercatat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Pertumbuhan Premi Asuransi Umum Syariah di Indonesia 2003 – 2008

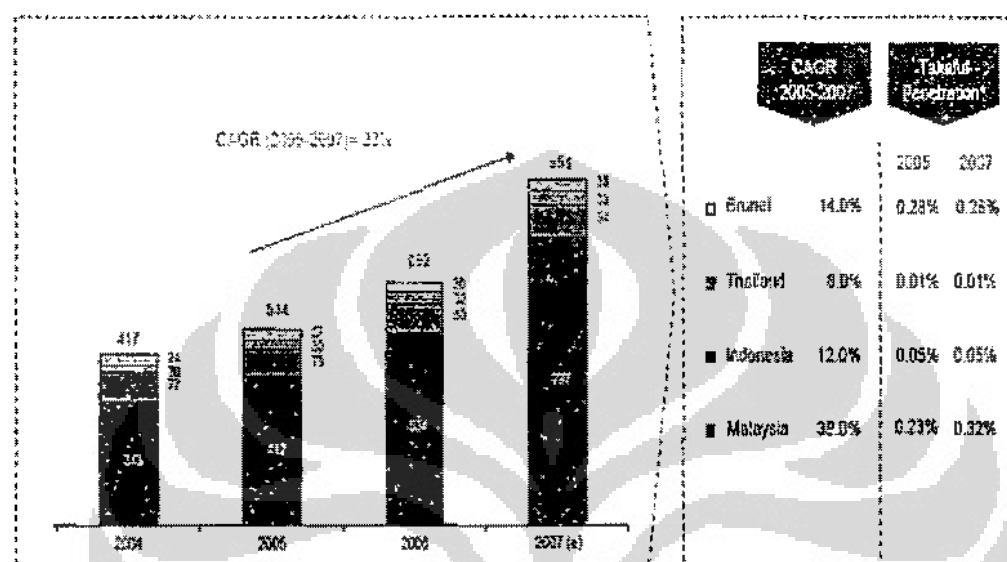
		(dalam Milyar Rp)					
No	Item	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	Premi	45.88	66.31	127.2	216.85	249.18	573.4
	Pertumbuhan (%)	-	45%	92%	70%	15%	130%

Sumber: Departemen Keuangan

Pertumbuhan produksi premi asuransi syariah Indonesia dibandingkan dengan negara tetangga di kawasan Asia Tenggara, Indonesia menempati posisi ketiga sebesar 12% setelah Brunei Darussalam 14% dan Malaysia 39% sebagaimana disajikan pada

Gambar 2.1 dibawah ini. Posisi ini relatif konsisten dengan penetrasi yang juga berada dibawah Brunei dan Malaysia.

Gambar 2.1 Premi kotor Asuransi syariah di Asia Tenggara Tahun 2004 -2007



Sumber: Mega, Ernst & Young 2009

Trend pertumbuhan premi asuransi syariah di Dunia menunjukkan peningkatan. Dari Laporan *World Takaful Report 2009*, asuransi syariah telah tumbuh dari US\$ 1,38 Milyar pada tahun 2004 menjadi US\$ 3,36 Milyar pada tahun 2007. Negara-negara *Indian Sub-continent* menyumbang pertumbuhan terbesar 52%, sedangkan Asia Tenggara menempati posisi ketiga dengan 32%. Sebagian besar premi asuransi syariah dunia disumbang oleh Arab Saudi dan Malaysia. Saudi Arabia menyumbang premi kotor terbesar dengan nilai US\$ 1,7 milyar yang diikuti oleh Malaysia sebesar US\$ 0,8 milyar in 2007.(Mega, Ernst & Young, 2009)

Gambaran umum mengenai indikator rata-rata keuangan asuransi syariah dunia dijelaskan pada tabel 2.2 dibawah ini. Negara-negara teluk (*Gulf Continental Countries*) memiliki indikator keuangan yang lebih besar dibandingkan dengan negara lainnya termasuk yang menerapkan *takaful windows* (UK, Singapura, Indonesia, Australia, Sri langka, Ghana, Nigeria, Lebanon, Thailand & Brunei,

Tabel 2.3 Ringkasan Rata-rata Indikator Keuangan *Takaful* Dunia

Average Per Company	Takaful, GCC US\$m	All Companies * US\$m	Takaful companies in: UK, UAE, Kuwait, Qatar, Saudi Arabia, Bahrain, Yemen, Iran, Egypt, Jordan, Syria, Lebanon, Pakistan, Sri Lanka, Bangladesh, Sudan, Senegal, Tunisia, Malaysia, Singapore
Assets	162	100	Takaful windows in: UK, Singapore, Thailand, Australia, Sri Lanka, Ghana, Niger, Lebanon, Indonesia, Brunei
Premiums	52	36	
Sh. Equity	91	41	
Net Profits	17	8	
Capital	50	15	
ROE	18%	21%	
International players entering takaful and retakaful market	Tokio Marine, AIG, FISBC, Allianz, Prudential	Tokio Marine Re, Hannover Re, Swiss Re, Munich Re	

Sumber: Mega, Ernst & Young 2009

Sedangkan dilihat dari jumlah perusahaan asuransi syariah dunia hingga bulan Januari 2008 dapat dilihat pada table 2.3 dibawah ini. Dari table tersebut dapat dilihat bahwa jumlah total perusahaan asuransi syariah dunia berjumlah 184 termasuk 38 perusahaan konvensional yang membuka layanan *takaful windows*.

Tabel 2.4 Jumlah Takaful Dunia pada Januari 2008

Number of Takaful Companies	Jan	In	Total	Windows	Local takaful companies: UK, UAE, Kuwait, Qatar, Saudi Arabia, Bahrain, Yemen, Iran, Egypt, Jordan, Syria, Lebanon, Pakistan, Sri Lanka, Bangladesh, Sudan, Senegal, Tunisia, Malaysia, Singapore
	2008	formation			
Middle East	41	16	57	1	Local takaful windows: UK, Singapore, Thailand, Australia, Sri Lanka, Ghana, Niger, Lebanon, Indonesia, Brunei
Africa	19	2	21	2	
Asia Pacific	40	1	41	25	
The Rest	24	1	25	10	
Total	124	20	144	38	
International players entering takaful and retakaful market	Tokio Marine, AIG, HSBC, Allianz, Prudential	Tokio Marine Re, Swiss Re, Hannover Re, Munich Re			

Sumber: Takaful Summit 2008

2.1.6.3 Operasional Asuransi Syariah

Keberadaan risiko merupakan sesuatu yang inheren dalam kehidupan kita. Risiko tersebut perlu dikelola sebaik mungkin supaya tidak memberikan nilai negatif terhadap kualitas kehidupan kita. Untuk mengurangi atau bahkan meminimumkan dampaknya maka prinsip tolong menolong dalam kehidupan yang merupakan bagian dari perilaku manusia sebagai makhluk sosial perlu ditingkatkan. Peradaban manusia yang semakin berkembang yang tentunya juga memperbesar risiko yang mungkin timbul. Reduksi risiko dengan cara masing-masing peserta memberikan kontribusi atau dana *tabarru'* sebagai hibah melalui akad yang sesuai dengan syariah.

Menurut Jafril Khalil, asuransi modern syariah sekarang ini termasuk kedalam *Ta'min Taawuni murakkab* yaitu model asuransi syariah yang sedang berjalan, dimana ia dijalankan oleh perusahaan dan diurus secara profesional (Jafril Khalil, Zainuddin Ali 39).

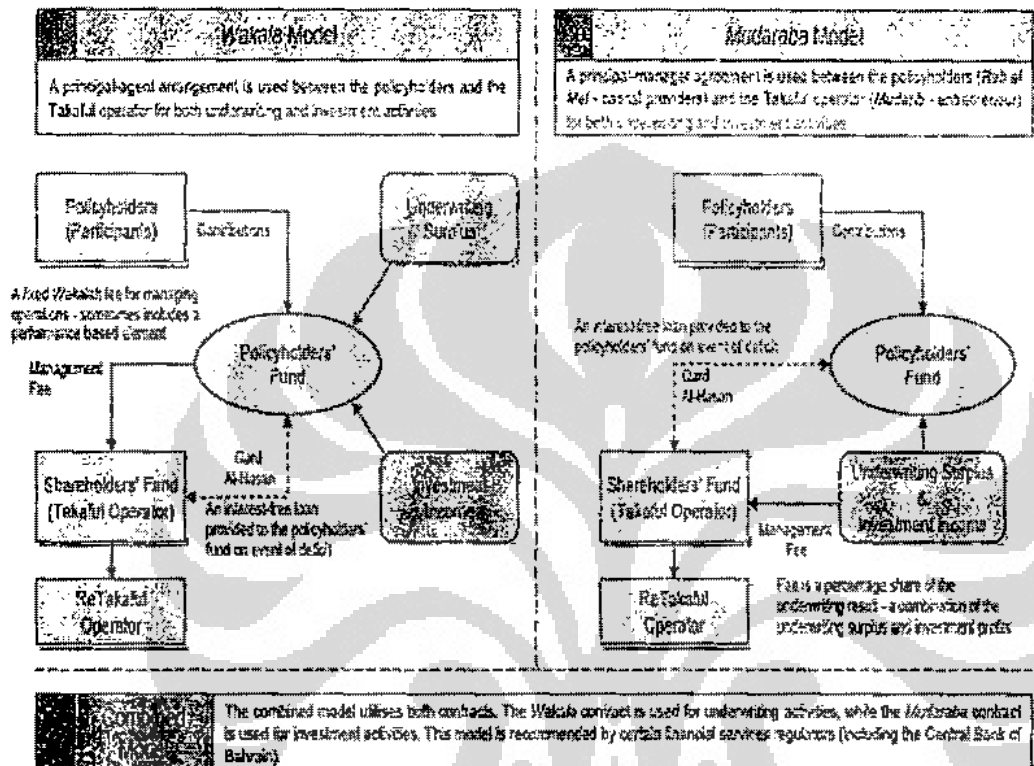
- a. Antara nasabah aqadnya adalah hibah bersyarat, dimana yang akan mendapat hibah adalah orang yang ditimpa musibah saja.
- b. Antara nasabah dan perusahaan adalah *aqad wakalah*, karena perusahaan menjadi wakil dari seluruh nasabah untuk mengurus kepentingan mereka.

Sedangkan akad *takaful* yang dipakai di Indonesia adalah *wakalah bil Ujrah* berdasarkan Fatwa DSN NO: 52/DSN-MUI/III/2006 (Lampiran 2): *Wakalah bil Ujrah* boleh dilakukan antara perusahaan asuransi dengan peserta. *Wakalah bil Ujrah* adalah pemberian kuasa dari peserta kepada perusahaan asuransi untuk mengelola dana peserta dengan pemberian *ujrah (fee)*. *Wakalah bil Ujrah* dapat diterapkan pada produk asuransi yang mengandung unsur tabungan (*saving*) maupun maupun unsur *tabarru'* (*non-saving*).

Operasi takaful pada pasar asuransi dapat diklasifikasikan kedalam satu dari tiga model: model *mudharabah*, model *wakala* dan model campuran (lihat Gambar 2.4). Dengan model *mudharabah*, baik pemegang polis dan perusahaan asuransi membagi keuntungan dari operasi takaful. Untuk *Wakala* model, ada pemisahan antara modal perusahaan asuransi dan dana pemegang polis dan perusahaan asuransi menerima *fee* tetap atas pengelolaan/investasi dana atas nama pemegang polis; yaitu seluruh keuntungan dari operasional takaful dikurangi dengan *fee* tetap atas jasa *underwriting* dan investasi khusus untuk pemegang polis. Untuk model campuran, perusahaan

asuransi dapat menggunakan model *mudharabah* untuk aktivitas underwriting dan model *wakala* untuk aktivitas investasi (misal Pakistan) (Kwon, 2007).

Gambar 2.4 Tiga Model operasi asuransi syariah



Sumber Ernst & Young, 2009

2.2 Perspektif Penelitian Yang Relevan

Penelitian mengenai peranan frontliner pada *takaful windows* belum ditemukan dalam *literature*. Penelitian yang hampir serupa adalah penelitian mengenai pengetahuan frontliner bank yang menjalankan *office channelling*. Penelitian ini dilakukan oleh Muzammil (2006), mengenai analisis tingkat pengetahuan petugas *frontliners* terhadap produk dan jasa perbankan syariah dalam penerapan kebijakan *office channelling* dengan tujuan mengetahui tingkat pengetahuan frontliners Bank Niaga dengan cara melihat seberapa besar prosentase pengetahuan responden berdasarkan klasifikasi rendah, cukup atau tinggi; menentukan kriteria *front liners* melalui pemetaan potensi pengetahuan berdasarkan profil responden; mengetahui

kesiapan Bank Niaga dalam mengimplementasikan PBI no. 8/3/PBI/2006 tentang *office channelling* dilihat dari sumberdayanya.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dengan uji *Chi square* untuk mengetahui skor minimum, skor maksimum, jangkauan (*range*), mean, median, modus, standard deviasi dan variance dari masing-masing variable. Dimana *variable indenpenden* (Y) adalah Kesiapan Bank Niaga, sedangkan *variable independen* adalah kesiapan petugas front liners (X_1) dan kriteria penempatan petugas frontliners (X_2).

Dari penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: (1) pengetahuan front liners secara keseluruhan tentang produk dan layanan bank syariah adalah 8.29% rendah, 76.96% cukup dan 14.75% tinggi, ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan frontliners Bank Niaga tergolong cukup atau dapat dikatakan masih belum memadai (2) Petugas front liners yang memiliki tingkat pendidikan minimal sarjana (S1) dengan masa kerja 11-15 tahun serta berusia dibawah 30 tahun dapat dijadikan kriteria penempatan front liners pada *Office Channelling* Bank Niaga (3) Kesiapan Bank Niaga dalam mengimplementasikan *office channelling* ini masih belum optimal jika dilihat dari sisi sumber dayanya karena a) tingkat pengetahuan front liners tentang produk & layanan perbankan syariah masih belum memadai, b) dalam menerapkan *office channelling* ini Bank Niaga masih bekerja secara konvensional dan penempatannya belum menggunakan kriteria tertentu yang dapat memegang tugas dan pelaksanaannya.

Penelitian mengenai kompetensi pegawai pada perusahaan Taiwan yang berorientasi pada perdagangan internasional telah dilakukan oleh Su Chin Hsieh dari University of the Incarnate Word, Texas Amerika Serikat 2009. Globalisasi dan hubungan dengan China daratan telah membawa tantangan baru yang mengarah pada kebutuhan untuk mengubah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Studi ini dikembangkan untuk memperkecil pemisah antara kebutuhan kompetensi industri dan penawaran kompetensi yang disediakan oleh universitas khususnya sekolah kejuruan teknologi.

Dengan menggunakan analisis perbandingan termasuk *independent-samples t-tests*, *one-way ANOVAs*, *one-way* dan *factorial MANOVA*, hasilnya terungkap persepsi berbeda antara grup responden. Pengusaha kompetensi generik lebih tinggi dari pendidik. Faktor kompetensi generik, baik pengusaha dan pendidik menilai kualitas personal menempati urutan tertinggi. Faktor kompetensi profesional, pengusaha menilai

keuangan dan marketing internasional dinilai yang terpenting sementara pendidik menempatkan tertinggi pada praktek impor/ ekspor pendidikan universitas dalam mengembangkan baik kompetensi perdagangan internasional profesional atau generik. Penemuan ini menegaskan terdapat jurang serius antara pekerjaan dan pendidikan dan perlu mendapatkan perhatian. Lebih lanjut hasil dari analisis korelasi mengungkapkan hubungan saling melengkapi antara kompetensi profesional dan generik baik pada survey pegawai maupun pengusaha.

Studi perbandingan mengenai *perceived promotion criteria* dan prediksi kebutuhan kompetensi pegawai untuk organisasi abad 21 telah dilakukan oleh Jo Anne Phillips Vaccaro dari Spanding University tahun 1995. Studi ini focus pada analisis tiga isu utama terkait dengan keberhasilan pekerja dan organisasi pada masa mendatang. Para ahli telah memprediksi lima trend yang mempengaruhi organisasi, pekerja dan tempat kerja : (1) revolusi teknologi informasi, (2) kompetisi global dan pasar yang didorong oleh konsumen, (3) fokus yang meningkat pada kualitas dan layanan konsumen, (4) keruntuhan hirarki organisasi, (5) pergeseran demografi kesiapan pekerja abad 21.

Instrumen riset "*survey of promotion criteria*" telah dikembangkan dengan menggunakan 12 kriteria yang dirasa oleh responden survey penting dalam proses promosi untuk organisasi mereka. 12 variabel ini adalah keahlian kepemimpinan, keahlian membangun tim, kompetensi teknis, networking, orientasi konsumen, pengalaman internasional, citra profesional, umur, kelangsungan organisasi, kesetiaan organisasi, tingkat pendidikan dan pengetahuan.

Hasil survey mengungkapkan bahwa enam (6) dari 12 variabel dari criteria survey (keahlian kepemimpinan, keahlian membangun tim, kompetensi teknis, orientasi konsumen, pengalaman internasional, tingkat pendidikan) ditentukan sebagai kompetensi yang dibutuhkan untuk bersaing dalam pasar abad 21. *Networking*, citra profesional, kesetiaan organisasi dan pengetahuan semuanya memiliki peringkat lebih tinggi daripada kompetensi pekerja abad 21. Organisasi Amerika perlu untuk mengisi tanggungjawab pengembangan, pelatihan dan pendidikan untuk menjembatani pemisah antara kebutuhan kerja dan kesiapan pekerja untuk tetap kompetitif pada abad ke 21.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tipe & Objek Penelitian

Penelitian ini tergolong pada studi deskriptif dengan uji hipotesis untuk menerangkan hubungan kausalitas antara faktor internal frontliner dengan kinerjanya dalam rangka peningkatan peranannya pada pemasaran produk asuransi syariah di *takaful windows*. Studi deskriptif paling sederhana adalah menyangkut suatu pertanyaan univariat dimana peneliti bertanya mengenai, atau menyatakan sesuatu mengenai, besar, bentuk, distribusi, atau keberadaan suatu variabel (Muhammad, 2008). Metodenya bersifat studi kasus yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu yang pada waktu sedang berlangsungnya proses riset (Gay, 1976 dalam Umar, 1997). Bentuk penelitian ini adalah *noncontrived* dimana peneliti hanya mengumpulkan data, tanpa bisa memberikan perlakuan apapun terhadap data tersebut (Nasution dan Usman, 2007).

Obyek penelitian yang diambil dalam studi ini adalah PT. Asuransi Adira Dinamika. Yang menjadi Unit pengamatan adalah frontliner sedangkan unit analisis adalah individu.

3.2 Konsep Operasional

Penelitian kausalitas ini melibatkan dua kelompok variabel; variabel bebas yaitu Kinerja frontliner dan variabel terikat yang terdiri atas a) kompetensi; b) motivasi. Variable tersebut dijabarkan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Frontliner} = \text{kompetensi, motivasi} \quad (3.1)$$

Untuk konsistensi pemahaman tentang variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, berikut ini dirumuskan konsep operasionalnya:

- a. Kinerja Frontliner (Y) adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja frontliner yang terkait dengan target yang telah disepakati yang mencakup: (1) kuantitas dan kualitas hasil kerja, (2) motivasi, (3) ketepatan waktu, (4) inisiatif, (5) komunikasi, dan (6) peluang.

- b. kompetensi (X_1) adalah kemampuan dan keahlian frontliner dalam menjalankan kegiatan pemasaran yang mencakup: (1) penguasaan produk dan sistem asuransi syariah, (2) keahlian pemasaran, dan (3) karakter pribadi yang mendukung kegiatan pemasaran asuransi syariah
- c. Motivasi (X_2) adalah seluruh rangsangan, hasrat, kebutuhan, keinginan dan kekuatan baik berasal dari dalam maupun luar diri frontliner dan memelihara perilaku tertentu yang mencakup: (1) Karakteristik individu: kepentingan, sikap, kebutuhan, (2) imbalan intrinsik: derajat otonomi, derajat variasi tugas, (3) situasi kerja: kerja, lingkungan (peers, supervisors), tindakan organisasi (praktek imbalan, budaya organisasi).

3.3 Populasi dan Teknik Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari seluruh unsur yang kita pelajari dan apa yang kita coba untuk menarik kesimpulan (Levin & Rubin, 1998). Populasi yang merupakan semua unit penelitian dalam penelitian studi kasus ini adalah karyawan yang memasarkan produk asuransi syariah (*frontliner takaful windows*) PT. Asuransi Adira Dinamika. Populasi berjumlah 55 frontliner yang terdiri dari 32 *business relation (BR)*, 19 *agency relation (AR)* & 4 *marketing officer syariah (MOS)*. Frontliner adalah karyawan tetap Adira yang dibayarkan berdasarkan upah tetap ditambah insentif dan/atau bonus tahunan. Dalam hal target penjualan, masing-masing frontliner memiliki target ganda – target konvensional dan syariah kecuali MOS yang hanya memiliki target penjualan produk asuransi syariah.

Distribusi populasi dibagi menjadi 8 area sesuai dengan pembagian wilayah pemasaran di Adira yaitu: 1) Jakarta; Bekasi, Tangerang & Bogor (JABOBETA); 2) Jawa Barat; 3) Jawa Timur & Bali; 4) Sulawesi & Indonesia Timur; 5) Kalimantan; 6) Sumatera Bagian Utara; 7) Jawa Tengah; 8) Sumatera Bagian Selatan. Distribusi populasi sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jumlah populasi

No	Wilayah Pemasaran	BR	AR	MO	Jumlah
1	JABOBETA	8	5	0	13
2	Jawa Barat	1	1	1	3
3	Jawa Timur & Bali	3	2	1	6
4	Sulawesi & Indonesia Timur	3	2	0	5
5	Kalimantan	6	2	0	8
6	Sumatera Bagian Utara	3	3	1	7
7	Jawa Tengah	6	2	0	8
8	Sumatera Bagian Selatan	2	2	1	5
Jumlah		32	19	4	55

Sumber: Adira, telah diolah kembali

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian atau sejumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci (Muhammad, 2008). Satuan sampel yang diteliti adalah karyawan secara individu. Yang dimaksud dengan frontliner adalah business relation, agency relation, & marketing officer syariah yang berada di kantor cabang konvensional yang membuka *takaful windows*, tidak termasuk frontliner di kantor cabang syariah. Data responden yang diambil sampelnya adalah frontliner *takaful windows* untuk seluruh kantor cabang yang tersebar seluruh Indonesia yang telah bekerja minimal 6 bulan. Dalam periode waktu tersebut diasumsikan frontliner telah memahami produk dan sistem asuransi syariah.

Slovin memberikan rumusan dalam menentukan besaran sampel untuk distribusi normal sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2} \quad (3.2)$$

Dimana:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Sedangkan, formula empiris yang dianjurkan oleh Issax dan Michael (1981:192) dalam Sukardi (2004:55) sebagai berikut:

$$S = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)} \quad (3.3)$$

Dimana:

- S = Jumlah sampel yang dicari
- N = ukuran populasi
- P = Proporsi populasi sebagai dasar asumsi pembuatan tabel. Diambil P=0.50
- d = Derajat ketepatan yang direfleksikan oleh kesalahan yang dapat ditoleransi dalam fluktuasi proporsi sampel (P), d umumnya diambil 0.05
- X = nilai tabel chi-square untuk satu derajat bebas (dk) relatif level confident yang diinginkan $X^2 = 3,841$ untuk tingkat kepercayaan 0.95

Menurut Arikunto (2004) berkaitan dengan pengambilan sampel, untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya bila subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Sedangkan Surakhmad (2004) dalam Riduwan dan Kuncoro (2008), berpendapat apabila ukuran populasi sebanyak kurang lebih dari 100, maka pengambilan sampel sekurang-kurangnya 50% dari ukuran populasi.

Dengan mempertimbangkan pendapat tersebut diatas peneliti menggunakan pendapat dari Surakhmad dengan pengambilan minimal setengah dari populasi sehingga diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{2} = \frac{55}{2} = 27.5 \approx 28$$

Jadi, jumlah minimal sampel sebesar 28 responden.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode acak sederhana (*simple random sampling*). Menurut Nasution dan Usman (2007). Teknik penarikan sampel ini memberikan kesempatan yang sama pada setiap elemen untuk terpilih.

Dengan pertimbangan praktis & waktu penelitian, penulis mengambil sampel sebanyak 31 responden. Dari penarikan acak tersebut diatas, maka diperoleh sampel sebagaimana disajikan pada tabel 3.2 dibawah ini.

Tabel 3.2 Kerangka Pengambilan Sampel

No	Wilayah Pemasaran	Populasi	Sampel
1	JABOBETA	13	9
2	Jawa Barat	3	3
3	Jawa Timur & Bali	6	2
4	Sulawesi & Indonesia Timur	5	1
5	Kalimantan	9	4
6	Sumatera Bagian Utara	8	3
7	Jawa Tengah	9	7
8	Sumatera Bagian Selatan	6	2
Jumlah		55	31

Sumber: Adira, telah diolah kembali

3.4 Jenis Data dan Teknik Pengumpulannya

Dalam penelitian ini data yang digunakan menggunakan data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan:

- a. Data primer yang diperoleh dari kuesioner (Lampiran 3) yang dikirim kepada *frontliner takaful windows* PT. Asuransi Adira dinamika dengan menggunakan kuesioner yang dirancang terlebih dahulu.
- b. Data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumen perusahaan seperti data karyawan, produksi premi, struktur organisasi yang tersedia di dalam sistem perusahaan serta informasi lainnya yang relevan yang diperoleh dari instansi pemerintah dan swasta seperti Depkeu, Bapepam LK, MUI, dan sebagainya;
- c. Selain itu data diperoleh dari wawancara dengan orang yang relevan dan kompeten dengan kepentingan penelitian ini.

3.5. Instrumen Penelitian dan Pengukuran

3.5.1. Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen penelitian dilakukan melalui beberapa tahap yaitu:

- a. menyusun indikator variabel penelitian;
- b. menyusun kisi-kisi instrumen;
- c. melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Kuesioner untuk mendapatkan data primer dari para responden mengenai variabel kinerja, kompetensi, dan motivasi frontliner disusun secara terstruktur dengan pengukurannya sebagai berikut:

3.5.1.1. Instrumen Kompetensi Frontliner dan Pengukurannya.

a. Aspek Yang Diukur

Variabel kompetensi frontliner yang diukur dari indikator yaitu pengetahuan, karakter pribadi, dan keahlian.

- 1). Pengetahuan – menguasai konsep pemasaran syariah dan produk asuransi syariah
- 2). Karakter pribadi – sikap, nilai dan citra diri yang mendukung pencapaian pekerjaan
- 3). Keahlian – kemampuan menampilkan suatu kegiatan

b. Skala Pengukuran

Instrumen kompetensi disusun dengan skala sikap model Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan & Kuncoro, 2007). Instrumen skala sikap model Likert disusun dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden. Setiap pernyataan berisi lima jawaban. Alternatif jawaban yang disediakan sebagai berikut: 5 = Sangat Setuju; 4 = Setuju; 3 = Tidak Tahu; 2 = Kurang Setuju; 1 = Sangat Tidak Setuju. Cara pengukuran disusun sebagai berikut: Pernyataan berarah positif nilai tertinggi diberikan pada jawaban Sangat Setuju, sedangkan nilai terendah diberikan pada jawaban Sangat Tidak Setuju.

3.5.1.2 Instrumen Motivasi Frontliner dan Pengukurannya.

a. Aspek Yang Diukur

Variabel motivasi frontliner yang diukur dari indikator yaitu karakteristik individu, imbalan intrinsik, dan situasi kerja.

- 1). Karakteristik Individu – motif, kebutuhan, dan sikap terhadap pribadi, pekerjaan dan situasi kerja
- 2). Imbalan intrinsik – imbalan yang mendukung hasrat untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- 3). Situasi kerja – kondisi lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi keberhasilan frontliner

b. Skala Pengukuran

Instrumen motivasi disusun dengan skala sikap model Likert. . Instrumen skala sikap model Likert disusun dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden. Setiap pernyataan berisi lima jawaban. Alternatif jawaban yang disediakan sebagai berikut: 5 = Sangat Setuju; 4 = Setuju; 3 = Tidak Tahu; 2 = Kurang Setuju; 1 = Sangat Tidak Setuju. Cara pengukuran disusun sebagai berikut: Pernyataan berarah positif nilai tertinggi diberikan pada jawaban Sangat Setuju, sedangkan nilai terendah diberikan pada jawaban Sangat Tidak Setuju.

3.5.1.3 Instrumen Kinerja Frontliner dan Pengukurannya.

Aspek Yang Diukur

Variabel kinerja frontliner yang diukur dari indikator-indikator yaitu (1) kualitas dan kuantitas kerja, kemampuan; motivasi; prakarsa/inisiatif; komunikasi; dan ketepatan waktu.

- 1). Kuantitas kerja – adalah volume kerja yang dihasilkan oleh frontliner untuk suatu waktu tertentu
- 2). Kualitas kerja – kadar kualitas hasil pekerjaan
- 3). Kemampuan - kemampuan frontliner atas penguasaan pekerjaannya
- 4) Motivasi – ditandai oleh jenis motif; cara penggunaan motif; rasa puas yang ditimbulkan
- 5). inisiatif – kadar kreativitas/inisiatif frontliner dalam menjalankan pekerjaannya
- 6). Komunikasi – ditandai dengan frekuensi komunikasi; arah komunikasi, keeratan hubungan antara atasan dan bawahan serta pelanggan

7). Ketepatan waktu – pemanfaatan waktu dalam menjalankan pekerjaan

8). Peluang – kesempatan untuk mengambil keputusan yang menguntungkan organisasi

Instrumen kinerja disusun dengan skala sikap model Likert. Instrumen skala sikap model Likert disusun dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden. Setiap pernyataan berisi lima jawaban. Alternatif jawaban yang disediakan sebagai berikut: 5 = Sangat Setuju; 4 = Setuju; 3 = Tidak Tahu; 2 = Kurang Setuju; 1 = Sangat Tidak Setuju. Cara pengukuran disusun sebagai berikut: Pernyataan berarah positif nilai tertinggi diberikan pada jawaban Sangat Setuju, sedangkan nilai terendah diberikan pada jawaban Sangat Tidak Setuju.

3.5.2 Penyusunan Butir-butir Instrumen

Pada bagian ini dikemukakan mengenai penyusunan butir-butir pernyataan instrumen penelitian yakni kinerja, kompetensi, kapabilitas, & motivasi.

3.5.2.1 Instrumen Kompetensi Frontliner

Variabel kompetensi akan diukur dari 3 dimensi 11 indikator yang dirinci dalam 24 butir pertanyaan. Butir-butir tersebut disusun dalam kisi-kisi tabel 3.3 dibawah ini.

Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Frontliner

DIMENSI	INDIKATOR – INDIKATOR	ITEM
1. Pengetahuan	a. Menguasai sistem operasi asuransi syariah	1,19
	b. Menguasai produk asuransi syariah	2,13
	c. Menguasai pasar asuransi syariah	4,8
2. Keahlian	a. kemampuan untuk melakukan penjualan	3,5
	b. kemampuan membuat analisis pasar dan kompetitor produk asuransi syariah	7,11
	c. kemampuan untuk mempengaruhi nasabah	6,10
3. Karakter Pribadi	a. kepercayaan diri dalam memasarkan produk asuransi syariah	9,12,14,15
	b. Ketahanan dalam menghadapi tekanan kompetisi	16,17
	c. citra diri yang lurus dan bersih	20,22
	d. kebiasaan kerja yang sesuai dengan kepatuhan syariah	24,18
	e. interaksi komunikasi yang efektif	21,23

3.5.2.2 Instrumen Motivasi Frontliner

Variabel motivasi diukur dari 3 Dimensi dengan 12 indikator yang dirinci dalam 26 butir pertanyaan. Butir-butir tersebut disusun dalam kisi-kisi tabel 3.4

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Motivasi Frontliner

DIMENSI	INDIKATOR – INDIKATOR	ITEM
1. Karakteristik Individu	a. motif untuk keamanan bekerja	8,17
	b. pengakuan sebagai individu,	4,7
	c. perlakuan yang wajar	10,21
	d. pengakuan atas prestasi	5,1
2. Imbalan intrinsik	a. pencapaian/prestasi	6,15
	b. gaji dan upah	2,11,22
	c. promosi	3,26
3. Situasi kerja	a. kondisi lingkungan pekerjaan	9,12
	b. nilai-nilai yang dianut perusahaan	16,25
	c. citra diri perusahaan	14,19,24
	d. kebiasaan kerja	13,18
	e. interaksi dengan rekan, atasan & pelanggan	20,23,27

3.5.2.3 Instrumen Kinerja Frontliner

Variabel kinerja akan diukur dari 7 dimensi/indikator yang dirinci dalam 23 butir pertanyaan. Butir-butir tersebut disusun dalam kisi-kisi tabel 3.5

Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Kinerja

DIMENSI	INDIKATOR - INDIKATOR	ITEM
1. Kuantitas kerja	volume kerja yang dihasilkan oleh frontliner untuk suatu waktu tertentu	5,14
2. Kualitas kerja	kadar kualitas hasil pekerjaan	12,16,20
3. Motivasi	ditandai oleh jenis motif; cara penggunaan motif; rasa puas yang ditimbulkan	13,17
4. inisiatif	kadar kreativitas/inisiatif frontliner dalam menjalankan pekerjaannya	8,23
5. Komunikasi	ditandai dengan frekuensi komunikasi; arah komunikasi, keceratan hubungan antara atasan dan bawahan serta pelanggan	3,4,7,10,11,18,15,21
6. Ketepatan waktu	Pemanfaatan waktu dalam menjalankan pekerjaan	1,9
7. Peluang	Kesempatan untuk mengambil keputusan yang menguntungkan organisasi	2,6,19,22

3.6. Pengujian Kesahihan (*Validity*) dan Keandalan (*Reliability*)

Uji kesahihan (*validity*) dan keandalan (*reliability*) instrumen dilakukan sebelum penelitian dilakukan dengan mengirimkan kuesioner kepada 15 responden.

3.6.1 Pengujian Kesahihan (Validitas) Instrumen

Kesahihan (validitas) mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut (Azwar, 1997).

Instrumen yang divalidasi adalah variabel kompetensi dan motivasi dengan skala Likert. Menurut Riduwan & Kuncoro (2008), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang kejadian atau peristiwa sosial. Sedangkan menurut Kinnear (1988) dalam Umar (1998) skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Responden diminta mengisi pernyataan dalam skala ordinal berbentuk verbal dalam jumlah kategori tertentu 5, 7 (agar dapat menampung kategori yang 'netral') atau memasukkan kategori 'tidak tahu'. Pengujian validitas menggunakan validitas konstruk yang berangkat dari hasil komputasi interkorelasi diantara berbagai tes dan kemudian diikuti oleh analisis lebih lanjut terhadap matriks korelasi yang diperoleh melalui berbagai metode (Azwar, 1992).

3.6.1.1 Pengujian Validitas Instrumen Kompetensi

Instrumen kompetensi menggunakan Skala Likert terdiri dari 24 butir pernyataan yang dikelompokkan dalam tiga faktor yaitu:

F1 Pengetahuan

F2 Karakter Individu

F3 Keahlian

Pendekatan yang digunakan dalam pengujian validitas ini adalah dengan analisis faktor (*factor analysis*). Pengolahan dilakukan dengan perangkat lunak SPSS dan analisis faktor dihitung rumus analisis *Product Moment* untuk mendapatkan koefisien korelasi. Analisis faktor dapat mengukur dimensi teori dan konstruk serta menjelaskan kontribusi butir alat ukur terhadap dimensi teori melalui muatan faktor.

Keluaran Analisis validitas kompetensi sebagai berikut:

- 1) Korelasi variable operasional yang menjelaskan kompetensi (X_1) bervariasi mulai dari 0,012 hingga 0,943 sehingga tingkat keeratannya tidak sangat baik ($r > 0.9$) tetapi juga tidak sangat buruk ($r < 0.5$) sebagaimana dijelaskan pada Lampiran 4.
- 2) Muatan factor instrumen kompetensi berkisar antara 0,608 hingga 0,948 sebagaimana terlihat pada Tabel 3.6 dibawah ini. Dari Tabel tersebut dapat ditentukan butir yang tetap dipertahankan dan yang dikeluarkan. Ternyata semua butir instrumen kompetensi bermuatan factor (extraction) diatas 0.3 sehingga semuanya dipertahankan.

Tabel 3.6 Analisis Faktor Kompetensi

	Communalities	
	Initial	Extraction
F111	1.000	.608
F112	1.000	.948
F121	1.000	.728
F122	1.000	.882
F131	1.000	.676
F132	1.000	.913
F211	1.000	.930
F212	1.000	.878
F221	1.000	.924
F222	1.000	.888
F231	1.000	.956
F232	1.000	.859
F311	1.000	.926
F312	1.000	.782
F313	1.000	.882
F314	1.000	.827
F321	1.000	.881
F322	1.000	.873
F331	1.000	.846
F332	1.000	.915
F341	1.000	.865
F342	1.000	.914
F351	1.000	.808
F352	1.000	.844

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- 3) *Eigenvalue* yang menunjukkan besaran kontribusi (muatan faktor) tiap faktor terhadap variabel. Dari input pada Tabel 3.7 dapat dilihat kontribusi setiap faktor yaitu Faktor 1 (F1) sebesar 10,234, Faktor 2 (F2) sebesar 2,859 dan Faktor 3 (F3) sebesar 2,545, Faktor 4 (F4) sebesar 1,950, Faktor 5 (F5) sebesar 1,595, dan

Faktor 6 (F6) sebesar 1,225. besaran muatan faktor yang dapat dipertahankan harus tidak kurang dari 0,30 (Kerling, 1990:1005)

- 4) *Persentase Varian* menunjukkan kontribusi dalam prosentase setiap faktor yaitu F1 sebesar 42,64%, F2 sebesar 11,91%, F3 sebesar 10,90%, F4 sebesar 8,12%, F5 sebesar 6,64%, dan F6 sebesar 5,12%
- 5) *Persentase kumulatif* adalah seluruh faktor F1 hingga F6 sebesar 85,04% yang berarti seluruh faktor menyumbang 85,04%. Besaran ini termasuk tinggi. Dengan demikian dimensi kompetensi mampu dijelaskan oleh seluruh faktor.

Tabel 3.7 Total Variance Explained Kompetensi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.234	42.643	42.643	10.234	42.643	42.643	7.101	28.587	29.597
2	2.859	11.914	54.558	2.859	11.914	54.558	3.583	14.803	44.399
3	2.545	10.603	65.159	2.545	10.603	65.159	2.786	11.516	56.008
4	1.950	8.124	73.283	1.950	8.124	73.283	2.566	10.690	66.895
5	1.595	6.844	79.927	1.595	6.844	79.927	2.380	9.819	78.614
6	1.226	5.109	85.037	1.226	5.109	85.037	2.021	8.423	85.037
7	.958	3.992	89.029						
8	.788	3.253	92.311						
9	.576	2.396	94.707						
10	.473	1.871	96.678						
11	.338	1.410	98.088						
12	.238	.990	99.078						
13	.157	.653	99.731						
14	.065	.263	100.000						
15	4.55E-016	1.89E-015	100.000						
16	2.31E-018	9.64E-016	100.000						
17	1.55E-018	6.48E-016	100.000						
18	1.44E-018	6.02E-016	100.000						
19	5.10E-017	2.13E-016	100.000						
20	-3.1E-017	-1.31E-016	100.000						
21	-7.3E-017	-3.08E-016	100.000						
22	-1.8E-018	-7.56E-016	100.000						
23	-2.5E-018	-1.06E-015	100.000						
24	-3.5E-018	-1.44E-015	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Untuk melihat hasil pengelompokkan butir instrument kedalam factor dilakukan rotasi factor.

Tabel 3.8 Rotasi Faktor Kompetensi

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
F221	.924	.117	-.162	.149	.086	-.033
F212	.648	.264	.150	-.053	.206	.130
F122	.848	.210	.142	-.004	.286	.328
F131	.837	.316	.157	.026	.145	.174
F231	.821	-.039	.317	.125	-.112	-.229
F312	.782	.147	.141	-.122	.293	-.197
F222	.710	.146	.153	.278	.012	.244
F314	.682	.331	.077	.449	.133	-.113
F132	.692	.006	.094	-.183	.152	-.032
F111	.483	.143	-.308	.181	.354	-.302
F121	.155	.810	.130	.034	.138	.092
F211	-.258	-.762	-.081	-.387	-.017	.360
F351	.387	.635	.423	-.264	.135	-.032
F321	.450	.530	.208	.289	.502	.139
F352	.027	.502	.908	.003	.055	.074
F332	.288	.480	.760	.160	.023	.015
F022	.011	.031	.007	-.889	-.235	.161
F313	.389	.493	.040	.628	.229	.114
F311	.412	-.113	.547	.570	-.341	-.047
F112	.168	-.038	-.151	.109	.937	.080
F232	.237	.275	.286	.167	.753	-.208
F342	.286	-.165	-.028	-.522	-.021	.729
F331	.103	.382	.411	-.030	-.011	.721
F341	.352	.345	.464	-.099	.027	-.628

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Dari output rotasi faktor dapat diketahui adanya pergeseran jumlah butir dalam faktor sebagai berikut:

- 1) F1, memiliki 9 butir pernyataan yang semuanya memiliki muatan faktor diatas 0,5 sehingga tetap dipertahankan.
- 2) F2 terdiri dari 5 butir pernyataan, semuanya memiliki muatan faktor 0,5 sehingga dipertahankan
- 3) F3 terdiri dari 3 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan faktor 0,5 sehingga dipertahankan
- 4) F4 terdiri dari 2 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan faktor 0,5 sehingga dipertahankan.
- 5) F5 terdiri dari 3 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan faktor 0,5 sehingga dipertahankan
- 6) F6 terdiri dari 2 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan faktor 0,3 sehingga dipertahankan

Setelah dilakukan analisis faktor butir-butir variabel instrumen kompetensi, cenderung mengelompok menjadi enam faktor dan seluruh butirnya dapat dipertahankan karena memiliki kuadrat muatan faktor $> 0,3$. Kedudukan butir-butir dalam faktor dijelaskan pada Tabel 3.9

Tabel 3.9 Kedudukan Butir-Butir Variabel Kompetensi Dalam Faktor

No butir	Kedudukan dalam Faktor	No Butir	Kedudukan dalam Faktor	No butir	Kedudukan dalam Faktor
1	F1	9	F4	17	F2
2	F2	10	F5	18	F6
3	F6	11	F1	19	F5
4	F1	12	F1	20	F3
5	F1	13	F1	21	F2
6	F1	14	F4	22	F3
7	F1	15	F1	23	F3
8	F1	16	F2	24	F3

Kontribusi setiap faktor sebagai berikut: F1 sebesar 29,59%, F2 sebesar 14,80% dan F3 sebesar 11,62%, F4 sebesar 10,69%, F5 sebesar 9,92% dan F6 sebesar 8,42%. Seluruh faktor F1 hingga F6 memiliki prosentase kumulatif 85% yang berarti seluruh faktor mampu menjelaskan dimensi teori kompetensi. Dengan demikian instrumen kompetensi memiliki validitas yang tinggi dan memenuhi syarat untuk digunakan.

3.6.1.2 Pengujian Validitas Instrumen Motivasi

Instrumen motivasi menggunakan Skala Likert terdiri dari 27 butir pernyataan yang dikelompokkan dalam tiga faktor yaitu:

F1 Karakteristik Individu

F2 Imbalan Intrinsik

F3 Situasi Kerja

Pendekatan yang digunakan dalam pengujian validitas ini adalah dengan analisis faktor (*factor analysis*) Pengolahan dilakukan dengan perangkat lunak SPSS dan analisis faktor dihitung rumus analisis *Product Moment* untuk mendapatkan koefisien

korelasi. Analisis faktor dapat mengukur dimensi teori dan konstruk serta menjelaskan kontribusi butir alat ukur terhadap dimensi teori melalui muatan faktor.

Keluaran analisis validitas motivasi sebagai berikut:

- 1) Korelasi variabel operasional yang menjelaskan motivasi (X_2) bervariasi mulai dari 0,000 hingga 0,885 sehingga tingkat keeratannya tidak sangat baik ($r > 0.9$) tetapi juga tidak sangat buruk ($r < 0.5$) sebagaimana dijelaskan pada Lampiran 5.
- 2) Muatan faktor instrumen kompetensi berkisar antara 0,689 hingga 0,988 sebagaimana tercatat pada Tabel 3.10. Dari Tabel ini dapat ditentukan butir yang tetap dipertahankan dan yang dikeluarkan. Ternyata semua butir instrumen kompetensi bermuatan factor diatas 0.3 sehingga semuanya dipertahankan.

Tabel 3.10. Analisis Instrumen Motivasi

	Communalities	
	Initial	Extraction
F111	1.000	.960
F112	1.000	.913
F121	1.000	.853
F122	1.000	.955
F131	1.000	.953
F132	1.000	.971
F141	1.000	.856
F142	1.000	.988
F211	1.000	.962
F212	1.000	.824
F221	1.000	.955
F222	1.000	.906
F223	1.000	.808
F231	1.000	.981
F232	1.000	.956
F311	1.000	.944
F312	1.000	.940
F321	1.000	.977
F322	1.000	.937
F331	1.000	.948
F332	1.000	.891
F333	1.000	.941
F341	1.000	.934
F342	1.000	.933
F351	1.000	.943
F352	1.000	.965
F353	1.000	.689

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- 3) *Eigenvalue* yang menunjukkan besaran kontribusi (muatan faktor) tiap faktor terhadap variabel. Dari input pada Tabel 3.11 dapat dilihat kontribusi setiap faktor yaitu F1 sebesar 8,517, F2 sebesar 4,882 dan F3 sebesar 3,356, F4 sebesar 2,445, F5 sebesar 2,007, F6 sebesar 1,504, F7 sebesar 1,126, dan F8 sebesar 1,047.
- 4) *Prosentase Varian* menunjukkan kontribusi dalam prosentase setiap faktor yaitu F1 sebesar 31,54%, F2 sebesar 18,08% dan F3 sebesar 12,43%, F4 sebesar 9,06%, F5 sebesar 7,43%, F6 sebesar 5,57%, F7 sebesar 4,17%, dan F8 sebesar 3,88%.
- 5) Prosentase kumulatif adalah seluruh faktor F1 hingga F8 sebesar 92.16% yang berarti seluruh faktor menyumbang 92.16%. Besaran ini termasuk tinggi. Dengan demikian dimensi kompetensi mampu dijelaskan oleh seluruh faktor.

Tabel 3.11 Total Variance Explained Motivasi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.517	31.544	31.544	8.517	31.544	31.544
2	4.882	18.082	49.625	4.882	18.082	49.625
3	3.356	12.430	62.055	3.356	12.430	62.055
4	2.445	9.057	71.112	2.445	9.057	71.112
5	2.007	7.433	78.545	2.007	7.433	78.545
6	1.504	5.569	84.114	1.504	5.569	84.114
7	1.126	4.169	88.283	1.126	4.169	88.283
8	1.047	3.877	92.160	1.047	3.877	92.160
9	.684	2.534	94.694			
10	.420	1.556	96.250			
11	.385	1.425	97.675			
12	.251	.929	98.604			
13	.237	.879	99.483			
14	.140	.517	100.000			
15	5.78E-016	2.14E-015	100.000			
16	3.45E-016	1.28E-015	100.000			
17	2.85E-016	1.05E-015	100.000			
18	2.21E-016	8.19E-016	100.000			
19	1.46E-016	5.49E-016	100.000			
20	9.55E-017	3.54E-016	100.000			
21	6.55E-017	2.43E-016	100.000			
22	5.42E-018	2.01E-017	100.000			
23	-1.2E-016	-4.46E-016	100.000			
24	-1.7E-016	-6.46E-016	100.000			
25	-2.5E-016	-9.24E-016	100.000			
26	-3.2E-016	-1.18E-015	100.000			
27	-4.8E-016	-1.68E-015	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Untuk melihat hasil pengelompokan butir instrumen kedalam faktor dilakukan rotasi faktor. Dari output rotasi faktor belum dapat diperoleh hingga 25 iterasi sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 3.12 dibawah ini.

Tabel 3.12 Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix

a. Rotation failed to converge in 25 iterations. (Convergence = .014).

3.6.1.3 Pengujian Validitas Instrumen Kinerja

Instrumen kompetensi menggunakan Skala Likert terdiri dari 23 butir pernyataan yang dikelompokkan dalam tujuh faktor yaitu:

- F1 Kuantitas kerja
- F2 Kualitas kerja
- F3 Motivasi
- F4 Inisiatif
- F5 Komunikasi
- F6 Ketepatan waktu
- F7 Peluang

Pendekatan yang digunakan dalam pengujian validitas ini adalah dengan analisis faktor (*factor analysis*) Pengolahan dilakukan dengan perangkat lunak SPSS dan analisis faktor dihitung rumus analisis *Product Moment* untuk mendapatkan koefisien korelasi. Analisis faktor dapat mengukur dimensi teori dan konstruk serta menjelaskan kontribusi butir alat ukur terhadap dimensi teori melalui muatan faktor.

Keluaran validitas instrument kinerja sebagai berikut:

- 1) Korelasi variable operasional yang menjelaskan kinerja (Y) bervariasi mulai dari 0,000 hingga 0,885 sehingga tingkat keeratannya tidak sangat baik ($r > 0.9$) tetapi juga tidak sangat buruk ($r < 0.5$) sebagaimana dijelaskan pada Lampiran 6.
- 2) Muatan factor instrumen kompetensi berkisar antara 0.506 hingga 0.985 sebagaimana terlihat pada Tabel 3.13. dari Tabel ini dapat ditentukan butir yang tetap dipertahankan dan yang dikeluarkan. Ternyata semua butir instrumen kompetensi bermuatan factor diatas 0.3 sehingga semuanya dipertahankan.

Tabel 3.13 Analisis Factor Kinerja

Communalities		
	Initial	Extraction
F11	1.000	.786
F12	1.000	.853
F21	1.000	.865
F22	1.000	.985
F23	1.000	.658
F31	1.000	.945
F32	1.000	.786
F41	1.000	.907
F42	1.000	.849
F51	1.000	.836
F52	1.000	.766
F53	1.000	.508
F54	1.000	.828
F55	1.000	.755
F56	1.000	.814
F57	1.000	.888
F58	1.000	.715
F61	1.000	.899
F62	1.000	.899
F71	1.000	.825
F72	1.000	.860
F73	1.000	.808
F74	1.000	.818

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- 3) *Eigenvalue* yang menunjukkan besaran kontribusi (muatan faktor) tiap faktor terhadap variabel. Dari input dapat dilihat kontribusi setiap faktor yaitu F1 sebesar 7,493, F2 sebesar 3,237 dan F3 sebesar 2,978, F4 sebesar 2,211, F5 sebesar 1,939, F6 sebesar 1,368 .
- 4) *Prosentase Varian* menunjukkan kontribusi dalam prosentase setiap faktor yaitu F1 sebesar 32,57%, F2 sebesar 14,07%, F3 sebesar 12,94%, F4 sebesar 9,61%, F5 sebesar 8,43%, dan F6 sebesar 5,94%.
- 5) Prosentase kumulatif adalah seluruh faktor F1 hingga F6 sebesar 83,59% yang berarti seluruh faktor menyumbang 83,59%. Besaran ini termasuk tinggi. Dengan demikian dimensi kinerja mampu dijelaskan oleh seluruh faktor.

Tabel 3.14. Total Variance Explained Kinerja

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.493	32.578	32.578	7.493	32.578	32.578	4.086	17.764	17.764
2	3.237	14.074	46.652	3.237	14.074	46.652	3.865	16.804	34.568
3	2.978	12.947	59.599	2.978	12.947	59.599	3.540	15.391	49.959
4	2.211	9.611	69.211	2.211	9.611	69.211	3.150	13.697	63.657
5	1.939	8.432	77.643	1.939	8.432	77.643	2.807	12.203	75.860
6	1.368	5.948	83.590	1.368	5.948	83.590	1.778	7.730	83.590
7	.874	3.802	87.392						
8	.795	3.450	90.840						
9	.702	3.054	93.892						
10	.562	2.399	96.301						
11	.397	1.727	98.028						
12	.210	.915	98.943						
13	.174	.756	99.699						
14	.069	.301	100.000						
15	96E-016	3.46E-015	100.000						
16	35E-016	2.33E-015	100.000						
17	10E-016	1.35E-015	100.000						
18	37E-016	1.03E-015	100.000						
19	40E-016	6.10E-016	100.000						
20	05E-017	2.63E-016	100.000						
21	1.8E-016	-7.99E-016	100.000						
22	2.8E-016	-1.21E-015	100.000						
23	5.4E-016	-2.33E-015	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Untuk melihat hasil pengelompokkan butir instrument kedalam faktor dilakukan rotasi faktor. Dari Tabel 3.15 output rotasi faktor dapat diketahui adanya pergeseran jumlah butir dalam faktor sebagai berikut:

- 1) F1, memiliki 6 butir pernyataan yang semuanya memiliki muatan faktor diatas 0,3 sehingga tetap dipertahankan.
- 2) F2 terdiri dari 5 butir pernyataan, semuanya memiliki muatan faktor 0,3 sehingga dipertahankan
- 3) F3 terdiri dari 6 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan factor 0,3 sehingga dipertahankan
- 4) F4 terdiri dari 3 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan factor 0,3 sehingga dipertahankan
- 5) F5 terdiri dari 2 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan factor 0,3 sehingga dipertahankan
- 6) F6 terdiri dari 1 butir pernyataan dan semuanya memiliki muatan factor 0,3 sehingga dipertahankan

Tabel 3.15 Rotated Component Matrix Kinerja

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
F57	.917	.040	.061	.165	.114	.048
F23	.866	.288	.096	-.097	-.086	.012
F54	.837	.276	.109	-.035	.014	.196
F12	.655	.126	.325	.044	.547	-.008
F32	.427	.418	-.303	-.416	.056	-.403
F41	.336	.789	-.040	.177	.362	.081
F66	.240	.751	.174	.176	.262	-.055
F51	.505	.703	.227	-.125	-.069	-.117
F53	.097	.653	.106	.141	.086	.182
F74	.076	-.153	.917	-.103	.123	-.147
F42	.242	.228	.805	.076	.152	-.248
F66	.352	.254	.673	.060	.198	.360
F21	-.124	.541	.639	-.079	.226	.302
F58	.125	-.202	-.615	-.473	.128	.202
F11	.434	-.006	.585	.299	.188	.317
F22	-.182	.137	.026	.955	.131	.055
F73	.356	-.030	.093	.650	.206	.084
F71	.058	.573	.031	.693	-.061	.090
F52	.024	-.578	.070	-.588	.158	.236
F72	.111	.069	.111	.093	.906	-.028
F62	.147	.477	.049	.140	.792	-.010
F61	-.303	-.013	.284	-.105	.739	.411
F31	.229	.124	-.204	.048	.069	.910

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Setelah dilakukan analisis faktor butir-butir variabel instrumen kompetensi, cenderung mengelompok menjadi enam faktor dan seluruh butirnya dapat dipertahankan karena memiliki kuadrat muatan factor $> 0,3$. Kedudukan butir-butir dalam faktor dijelaskan pada Tabel 3.16

Tabel 3.16 Kedudukan Butir-Butir Variabel Kinerja Dalam Faktor

No butir	Kedudukan dalam Faktor	No Butir	Kedudukan dalam Faktor	No butir	Kedudukan dalam Faktor
1	F1	9	F5	17	F1
2	F2	10	F1	18	F3
3	F2	11	F2	19	F4
4	F3	12	F3	20	F1
5	F3	13	F6	21	F4
6	F5	14	F1	22	F3
7	F2	15	F1	23	F3
8	F2	16	F4		

Kontribusi setiap faktor sebagai berikut: F1 sebesar 17,76%, F2 sebesar 16,80%, F3 sebesar 15,39%, F4 sebesar 13,70%, F5 sebesar 12,20%, dan F6 sebesar 7,73%. Seluruh faktor F1 hingga F6 memiliki prosentase kumulatif 83,59% yang berarti seluruh faktor mampu menjelaskan dimensi teori kompetensi. Dengan demikian instrumen kompetensi memiliki validitas yang tinggi dan memenuhi syarat untuk digunakan.

Dari uji validitas validitas variable kompetensi, motivasi, dan kinerja diatas semuanya valid, hal ini juga diperkuat dengan nilai Measures of Sampling Adequacy (MSA) yang memiliki nilai MSA diatas 0,5 sebagaimana tercatat pada Tabel 3.17.

Tabel 3.17 Anti-image Matrices

Anti-image Matrices

		KOMPETENSI	MOTIVASI	KINERJA
Anti-image Covariance	KOMPETENSI	.449	.051	-.187
	MOTIVASI	.051	.327	-.193
	KINERJA	-.187	-.193	.212
Anti-image Correlation	KOMPETENSI	.677 ^a	.158	-.608
	MOTIVASI	.158	.627 ^a	-.735
	KINERJA	-.608	-.735	.569 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

3.6.2 Pengujian Keandalan Instrumen

Keandalan (*reliability*) mengindikasikan stabilitas dan konsistensi instrumen pengukuran konsep dan membantu untuk melihat ketepatan pengukuran (Nasution &

Usman, 2007). Metode Pengujian keandalan salah satunya adalah Metode Cronbach's Alpha. Maksud uji ini adalah untuk mengetahui perbedaan berbagai perlakuan terhadap subyek yang sama dalam angka skala nominal (Muhammad, 2008).

Uji keandalan instrumen untuk mengetahui hubungan setiap butir dalam satu tes dengan butir-butir lainnya serta dengan tes itu sendiri secara keseluruhan. Uji keandalan mencakup variabel kompetensi, motivasi dan kinerja.

3.6.2.1 Pengujian Keandalan Instrumen Kompetensi

Instrumen kompetensi disusun menurut skala sikap. Uji ini dilakukan dengan analisis komputasi dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 15 *for windows*. Hasil yang diperoleh koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,875 yang signifikan dengan $p < 0.05$ seperti terlihat pada Tabel 3.18. Hasil perhitungan sebesar $0,875 > 0,6$ berarti instrumen kompetensi memiliki koefisien reliabilitas yang baik, valid dan memenuhi syarat serta cukup andal untuk digunakan.

Tabel 3.18 Analisis Reliabilitas Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	24

Hasil perhitungan masing-masing Instrumen kompetensi koefisien reliabilitas Alpha berkisar antara 0,855 hingga 0,902 tercantum dalam Tabel 3.19.

Tabel 3.19 Uji reliabilitas masing masing Instrumen Kompetensi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F111	85.47	68.838	.355	.872
F112	86.13	67.695	.225	.870
F121	85.27	85.924	.466	.869
F122	85.27	61.352	.898	.858
F131	85.46	60.490	.892	.855
F132	85.60	61.457	.739	.856
F211	85.93	70.781	.498	.862
F212	85.33	60.652	.592	.856
F221	85.80	62.888	.712	.881
F222	85.73	64.362	.680	.864
F231	85.27	68.496	.675	.868
F232	85.27	67.761	.498	.870
F311	85.47	60.470	.316	.875
F312	85.47	62.410	.688	.852
F313	85.07	65.781	.525	.867
F314	85.40	63.829	.690	.883
F321	85.13	85.861	.747	.855
F322	86.40	72.400	.698	.863
F331	85.97	69.252	.307	.872
F332	84.87	66.552	.622	.867
F341	85.07	60.824	.481	.875
F342	87.87	68.218	.200	.878
F351	84.87	66.410	.641	.868
F352	85.07	68.781	.312	.875

3.6.2.2 Pengujian Keandalan Instrumen Motivasi

Instrumen motivasi disusun menurut skala sikap. Uji ini dilakukan dengan analisis komputasi dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 15 *for windows* diperoleh koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,806 yang signifikan dengan $p < 0,05$ seperti terlihat pada Tabel 3.20. Hasil perhitungan sebesar $0,806 > 0.6$ berarti instrumen motivasi memiliki koefisien reliabilitas yang baik, valid, memenuhi syarat dan cukup andal untuk digunakan.

Tabel 3.20 Analisis Reliabilitas Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	27

Hasil perhitungan masing-masing Instrumen motivasi koefisien reliabilitas Alpha berkisar antara 0,779 hingga 0,818 tercantum pada Tabel 3.21

Tabel 3.21 Uji Reliabilitas Masing-masing Instrumen Motivasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F111	91.93	78.781	.263	.804
F112	91.73	78.636	.319	.801
F121	93.73	89.495	-.283	.832
F122	92.00	80.000	.287	.802
F131	92.60	81.114	.059	.818
F132	93.00	79.286	.250	.804
F141	92.13	77.552	.554	.784
F142	91.93	75.352	.445	.795
F211	91.93	79.924	.219	.805
F212	92.53	77.552	.441	.798
F221	93.33	82.381	.029	.815
F222	93.13	79.124	.241	.805
F223	91.87	73.410	.432	.795
F231	91.93	75.352	.382	.798
F232	92.00	75.429	.523	.792
F311	92.53	77.552	.381	.798
F312	92.40	75.971	.682	.793
F321	91.87	76.124	.625	.790
F322	92.27	70.636	.728	.778
F331	93.13	79.410	.302	.802
F332	91.80	79.086	.326	.801
F333	92.33	73.095	.624	.796
F341	92.33	75.687	.684	.789
F342	91.93	76.352	.260	.803
F351	91.87	79.552	.405	.799
F352	91.80	75.029	.469	.794
F353	92.47	82.410	.040	.813

3.6.2.3 Pengujian Keandalan Instrumen Kinerja

Instrumen kinerja disusun menurut skala sikap. Uji ini dilakukan dengan analisis komputasi dengan menggunakan perangkat lunak SPSS diperoleh koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,816 yang signifikan dengan $p < 0,05$ seperti terlihat pada Tabel 3.22. Hasil perhitungan sebesar $0,816 > 0,6$ berarti instrumen kompetensi memiliki koefisien reliabilitas yang baik, memenuhi syarat dan cukup andal untuk digunakan.

Tabel 3.22 Analisis Reliabilitas Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	23

Hasil perhitungan masing-masing Instrumen kinerja koefisien reliabilitas Alpha berkisar antara 0,786 hingga 0,849 tercantum pada Tabel 22

Tabel 3. 23 Uji reliabilitas Masing-masing Instrumen Kinerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F11	80.60	56.543	.628	.805
F12	81.53	49.981	.760	.786
F21	80.40	55.829	.491	.805
F22	80.73	59.352	.031	.824
F23	81.00	52.286	.608	.796
F31	80.80	56.886	.282	.813
F32	81.73	58.924	.181	.819
F41	80.27	53.087	.737	.794
F42	80.80	55.171	.461	.805
F51	81.13	52.838	.555	.799
F52	82.00	64.000	-.288	.849
F53	80.80	53.888	.445	.805
F54	81.13	51.267	.695	.791
F55	81.40	54.257	.688	.798
F56	80.80	54.457	.663	.799
F57	81.00	52.143	.621	.795
F58	81.73	63.352	-.259	.845
F61	80.33	57.952	.216	.815
F62	80.27	53.924	.657	.798
F71	80.87	54.695	.294	.814
F72	80.80	55.029	.476	.804
F73	80.60	57.829	.398	.810
F74	80.47	57.981	.192	.816

3.7. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini model/teknis analisis data yang digunakan adalah model analisis jalur (*path analysis*). Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model path analysis yang dibicarakan adalah pola hubungan sebab akibat (Riduwan & Kuncoro, 2008).

Langkah-langkah prosedur pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) menyeleksi data agar dapat diolah lebih lanjut dengan memeriksa jawaban responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan;
- 2) Menentukan bobot nilai untuk setiap kemungkinan jawaban pada setiap item variabel penelitian dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditentukan, kemudian menentukan skornya;
- 3) Melakukan analisis secara deskriptif untuk mengetahui kecenderungan data (rata-rata, median, standar deviasi dan varians);
- 4) Melakukan uji korelasi, regresi linier dan ganda dilanjutkan analisis jalur

3.7.1 Pengujian dengan Analisis Korelasi Sederhana dan Ganda

Dalam regresi linier sederhana, Koefisien korelasi (r) merupakan ukuran hubungan linier antara dua variabel (Y dan X) yang merupakan akar dari koefisien determinasi (Usman dan Nachrowi, 2006). Formula perhitungan koefisien korelasi *Pearson Product Moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{[n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2][n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2]}} \quad (3.4)$$

Dimana:

r = koefisien korelasi antara Y_i dengan X_i
 n = ukuran sampel

Analisis korelasi berganda berfungsi untuk mencari besarnya hubungan antara dua variabel bebas kompetensi (X1) dan Motivasi (X2) atau lebih secara simultan dengan variabel terikat Kinerja (Y).

Rumus korelasi ganda adalah:

$$r = \sqrt{\frac{r^2_{x1.y} + r^2_{x2.y} - 2(r_{x1.y})(r_{x2.y})(r_{x1.x2})}{1 - r^2_{x1.x2}}} \quad (3.5)$$

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H_0 diterima, jika sebaliknya ($0,05 > \text{Sig}$) maka H_0 ditolak

Untuk korelasi majemuk dengan dua variabel bebas, digunakan notasi sebagai berikut:

- $r_{01.2}$ yaitu koefisien korelasi parsial antara Y dengan X_{1i} , dimana X_{2i} dianggap konstan;
- $r_{02.3}$ yaitu koefisien korelasi parsial antara Y dengan X_{2i} dimana X_{1i} dianggap konstan;
- $r_{12.3}$, yaitu koefisien korelasi parsial antara X_{1i} dengan X_{2i} dimana Y dianggap konstan.

Adapun formula yang digunakan untuk perhitungan masing-masing koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

$$r_{01.2} = \frac{r_{01} - r_{02}r_{12}}{(1-r_{02}^2)(1-r_{12}^2)} \quad (3.6)$$

$$r_{02.1} = \frac{r_{02} - r_{01}r_{12}}{(1-r_{02}^2)(1-r_{12}^2)} \quad (3.7)$$

$$r_{12.0} = \frac{r_{12} - r_{01}r_{02}}{(1-r_{01}^2)(1-r_{02}^2)} \quad (3.8)$$

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = +1$ berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan Tabel interpretasi nilai r sebagai berikut:

Tabel 3.24 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interpretasi Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800 – 1,000	Sangat Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Cukup Kuat
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan (2008:62)

3.7.2 Pengujian dengan Analisis Regresi Sederhana dan Ganda

Regresi merupakan teknik menganalisis hubungan antar variabel terdiri atas:

- satu variabel terikat dengan satu variabel bebas (Regresi Sederhana)
- satu variabel terikat dengan beberapa variabel bebas (Regresi Berganda)

Regresi linier sederhana dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_i + u_i \quad (3.9)$$

Dimana,

Y_i = Variabel terikat

X_i = variabel bebas

β_1 = *Intercept*

β_2 = *Slope*

u = *error*

$i = 1, 2, 3, \dots, N$ banyaknya observasi populasi

Sedangkan regresi ganda dirumuskan:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + u_i \quad (3.10)$$

$i = 1, 2, 3, \dots, N$ (banyaknya observasi)

1) Uji-F

Diperuntukkan guna melakukan uji hipotesis koefisien (*slope*) regresi secara bersamaan.

$$H_0 : \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \dots = \beta_k = 0$$

H_1 : Tidak demikian (paling tidak ada satu *slope* yang $\neq 0$)

Dimana: k adalah banyaknya variabel bebas.

Tabel ANOVA

Sumber	Sum of Square	df	Mean Squares	F Hitung
Regresi	SSR	k	MSR = SSR/k	F = $\frac{MSR}{MSE}$
Error	SSE	n-k-1	MSE = SSE/(n-k-1)	MSE
Total	SST	n-1		

Dimana df adalah *degree of freedom*, k adalah jumlah variabel bebas (koefisien *slope*), dan n jumlah observasi (sampel).

Bandungkan F Hit dengan $F_{\alpha}(k, n-k-1)$

2). Uji t

Pengujian koefisien regresi secara individu.

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$H_1 : \beta_j \neq 0$; $j = 0, 1, 2, \dots, k$ k adalah koefisien slop.

Untuk regresi sederhana:

$$(1) H_0 : \beta_0 = 0$$

$$(2) H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_1 : \beta_0 \neq 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq 0;$$

Uji-t didefinisikan sebagai berikut:

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{s.e(b_j)} \quad \beta_j \text{ akan diuji apakah sama dengan } 0 \quad (3.11)$$

Nilai t dibandingkan dengan nilai t tabel. Bila ternyata, setelah dihitung $|t| > t_{\alpha/2}$, maka nilai t berada dalam daerah penolakan, sehingga hipotesis nol ($\beta_j = 0$) ditolak pada tingkat kepercayaan $(1-\alpha) \times 100\%$. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa β_j *statistically significance*.

Khusus untuk Uji-t ini dapat dibuat batasan daerah penolakan secara praktis, yaitu:

Bila derajat bebas = 20 atau lebih dan $\alpha = 5\%$, maka hipotesis $\beta_j = 0$ akan ditolak

3) Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (*Goodness of Fit*), yang dinotasikan dengan R^2 , menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi. Atau dengan kata lain, angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya. Nilai Koefisien Determinasi ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X.

- Bila nilai Koefisien Determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali.
- Sementara bila $R^2 = 1$, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila $R^2 = 1$, maka semua titik-titik pengamatan berada tepat pada garis regresi.
- Dengan demikian baik atau buruknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh R^2 -nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu.

Pendugaan OLS akan bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) jika memenuhi 3 asumsi utama, yaitu:

- Tidak ada multikolinieritas
- Tidak mengandung Heteroskedastisitas
- Bebas dari otokorelasi

4). Multikolinieritas

Multikolinieritas: adanya hubungan linier antara regressor.

Misalkan terdapat dua buah regressor, X_1 dan X_2 . Jika X_1 dapat dinyatakan sebagai fungsi linier dari X_2 , misal : $X_1 = \gamma X_2$, maka ada kolinieritas antara X_1 dan X_2 . Akan tetapi, bila hubungan antara X_1 dan X_2 tidak linier, misalnya $X_1 = X_2^2$ atau $X_1 = \log X_2$, maka X_1 dan X_2 tidak kolinier.

Mendeteksi Multikolinieritas dengan Uji Formal:

a) Eigenvalues dan Conditional Index

Aturan yang digunakan adalah: Multikolinieritas diduga ada didalam persamaan regresi bila nilai Eigenvalues mendekati 0.

Hubungan antara Eigenvalues dan Conditional Index (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = \sqrt{\frac{\max \text{ eigenvalues}}{\min \text{ eigenvalues}}} \quad (3.12)$$

Jika CI berada antara nilai 10 sampai 30: kolinieritas moderat.

Bila CI mempunyai nilai diatas 30: kolinieritas yang kuat.

b). VIF dan Tolerance

$$VIF_j = \frac{1}{(1 - R_j^2)} \quad ; j = 1, 2, \dots, k \quad (3.13)$$

k adalah banyaknya variabel bebas

R_j^2 adalah koefisien determinasi antara variabel bebas ke-j dengan variabel bebas lainnya.

Jika $R_j^2 = 0$ atau antar variabel bebas tidak berkorelasi, maka nilai VIF = 1.

Jika $R_j^2 \neq 0$ atau ada korelasi antar variabel bebas, maka nilai VIF > 1.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kolinieritas tidak ada jika nilai VIF mendekati angka 1

VIF ini mempunyai hubungan dengan Tolerance (TOL), dimana hubungannya adalah sebagai berikut:

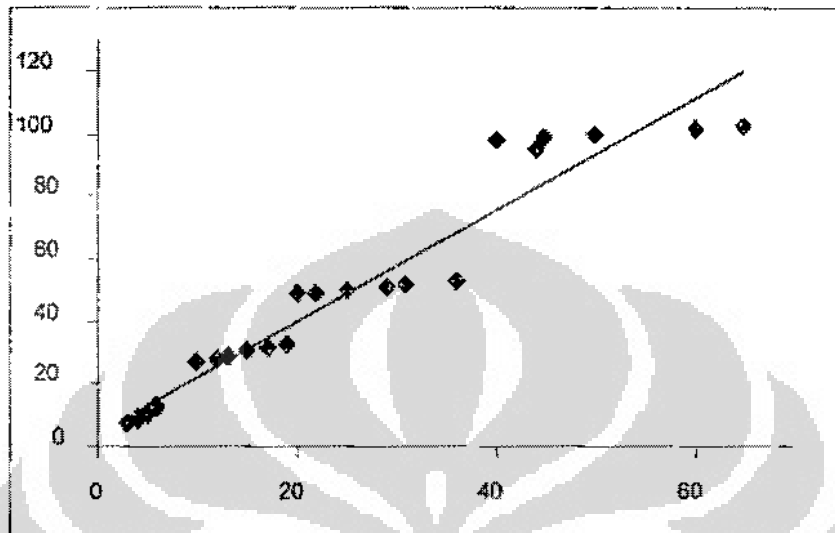
$$TOL_j = \frac{1}{VIF} = (1 - R_j^2) \quad (3.14)$$

Variabel bebas dinyatakan tidak multikolinieritas jika TOL mendekati 1

5) Heteroskedastisitas (*Heteroscedasticity*)

Variasi Error tidak konstan. Umumnya terjadi pada data *cross section*, misal data konsumsi dan pendapatan, atau data keuntungan dan asset perusahaan .

Gambar 3.1 Pola Data Heteroskedastis



6). Otokorelasi

Otokorelasi: korelasi antara variabel itu sendiri, pada pengamatan yang berbeda waktu atau individu. Umumnya kasus otokorelasi banyak terjadi pada data time series, Kondisi sekarang dipengaruhi waktu lalu. Misal: Tinggi badan, upah, dsbnya.

Salah satu alat deteksi: melihat pola hubungan antara residual (u_i) dan variabel bebas atau waktu (X).

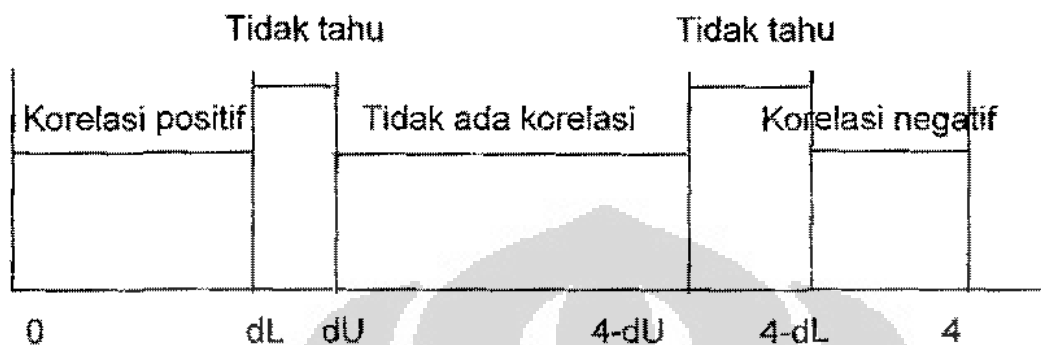
Uji Durbin-Watson (Uji d)

Statistik Uji

$$d = \frac{\sum_{i=2}^N (\bar{a}_i - \bar{a}_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^N \bar{a}_i^2} \quad (3.15)$$

Bandingkan nilai d yang dihitung dengan nilai d_L dan d_U dari tabel dengan aturan berikut :

Tabel 3.25 Aturan Uji Durbin Watson



- Bila $d < d_L \Rightarrow$ tolak H_0 ; Berarti ada korelasi yang positif atau kecenderungannya $\rho = 1$
- Bila $d_L \leq d \leq d_U \Rightarrow$ kita tidak dapat mengambil kesimpulan apa-apa
- Bila $d_U < d < 4 - d_U \Rightarrow$ jangan tolak H_0 ; Artinya tidak ada korelasi positif maupun negatif
- Bila $4 - d_U \leq d \leq 4 - d_L \Rightarrow$ kita tidak dapat mengambil kesimpulan apa-apa
- Bila $d > 4 - d_L \Rightarrow$ tolak H_0 ; Berarti ada korelasi negatif

Mengatasi Otokorelasi: Metode Pembedaan Umum (*Generalized Differences*)

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_t + u_t \text{ dan } u_t = \rho u_{t-1} + v_t$$

$$\text{Untuk waktu ke- } t-1: Y_{t-1} = \beta_0 + \beta_1 X_{t-1} + u_{t-1}$$

Bila kedua sisi persamaan dikali dengan ρ , maka: $\rho Y_{t-1} = \rho \beta_0 + \rho \beta_1 X_{t-1} + \rho u_{t-1}$

Sekarang kita kurangkan dengan persamaan Model

$$Y_t - \rho Y_{t-1} = (\beta_0 - \rho \beta_0) + \beta_1 (X_t - \rho X_{t-1}) + (u_t - \rho u_{t-1})$$

Persamaan tersebut dapat dituliskan sebagai: $Y_t^* = \beta_0 (1 - \rho) + \beta_1 X_t^* + v_t$

$$\text{Dimana: } Y_t^* = Y_t - \rho Y_{t-1} \text{ dan } X_t^* = X_t - \rho X_{t-1} \quad (3.16)$$

3.7.3 Pengujian dengan Analisis Jalur

Analisis jalur akan digunakan dalam menguji besarnya kontribusi pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y). Untuk mengetahui hubungan variabel dilakukan dengan membuat kuestioner yang disebar kepada responden kemudian dianalisis dengan teknik korelasi. Pada diagram jalur ada dua macam anak panah yaitu a) \rightarrow : anak panah satu arah yang menunjukkan pengaruh langsung dari variabel eksogen (variabel penyebab) terhadap variabel endogen (variabel akibat); dan b) \leftrightarrow : anak panah dua arah yang menunjukkan hubungan korelasi sesama variabel endogen.

Sistematis langkah kerja analisis jalur dilakukan dengan cara sebagai berikut:

3.7.3.1 Pengujian Hipotesis Secara Keseluruhan

Secara keseluruhan, hipotesis yang akan diuji adalah:

H_3 : Kompetensi, dan Motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

H_0 : Kompetensi, dan Motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan tidak menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Hipotesis ini secara statistik dirumuskan sebagai berikut

$$H_3: \rho_{yx_1} \neq \rho_{yx_2} \neq \rho_{ye} \neq 0 \quad (3.17)$$

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{ye} = 0 \quad (3.18)$$

Nilai F diperoleh dari tabel Anova (Lampiran 11) dengan probabilitas (sig) = 0,000. Bila nilai $\text{sig} < 0.05$, maka keputusannya adalah tolak H_0 sehingga pengujian secara individual dapat dilakukan.

3.7.3.2 Pengujian Hipotesis Secara Individu

Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

H_1 : Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

H_0 : Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan tidak menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Hipotesis H_1 & H_0 ini dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_1: \rho_{yx_1} > 0 \quad (3.19)$$

$$H_0: \rho_{yx_1} \leq 0,$$

H_2 : Motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

H_0 : Motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan tidak menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Hipotesis H_2 & H_0 secara statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_2: \rho_{yx_2} > 0 \quad (3.20)$$

$$H_0: \rho_{yx_2} \leq 0$$

Statistik t (tabel 12) digunakan untuk menghitung dengan rumus:

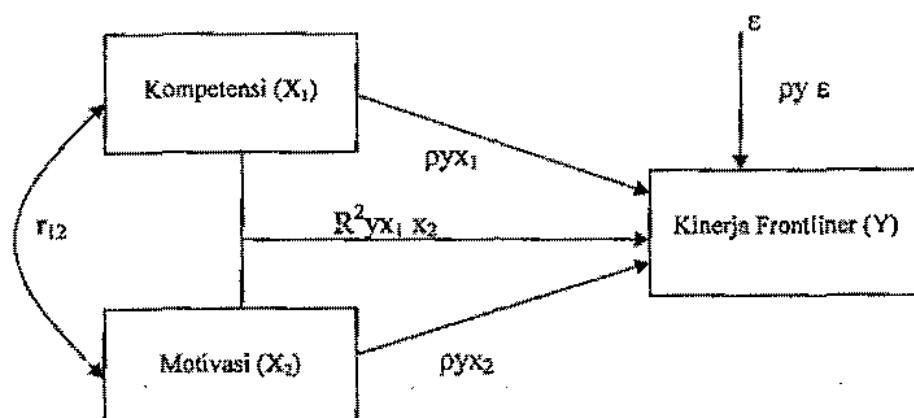
$$t = \frac{\bar{d}}{s_d / \sqrt{n}} \quad (3.21)$$

Kerangka hubungan kausal antara analisis jalur (kompetensi (X_1) terhadap kinerja (Y), motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) dan kompetensi (X_1), motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)) dapat dibuat melalui persamaan sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_y \varepsilon \quad (3.22)$$

Sedangkan struktur hubungan kausal antara variabel kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap variabel independen Kinerja (Y) dijelaskan dalam Gambar 3.2 dibawah ini.

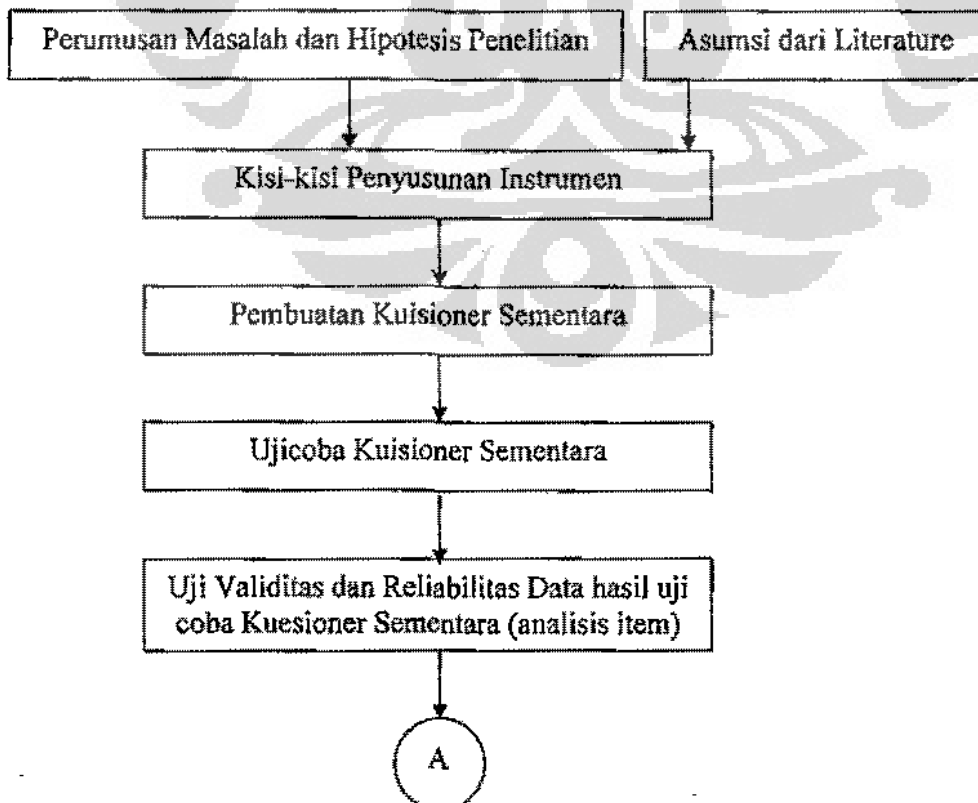
Gambar 3.2 Struktur Hubungan Kausal kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

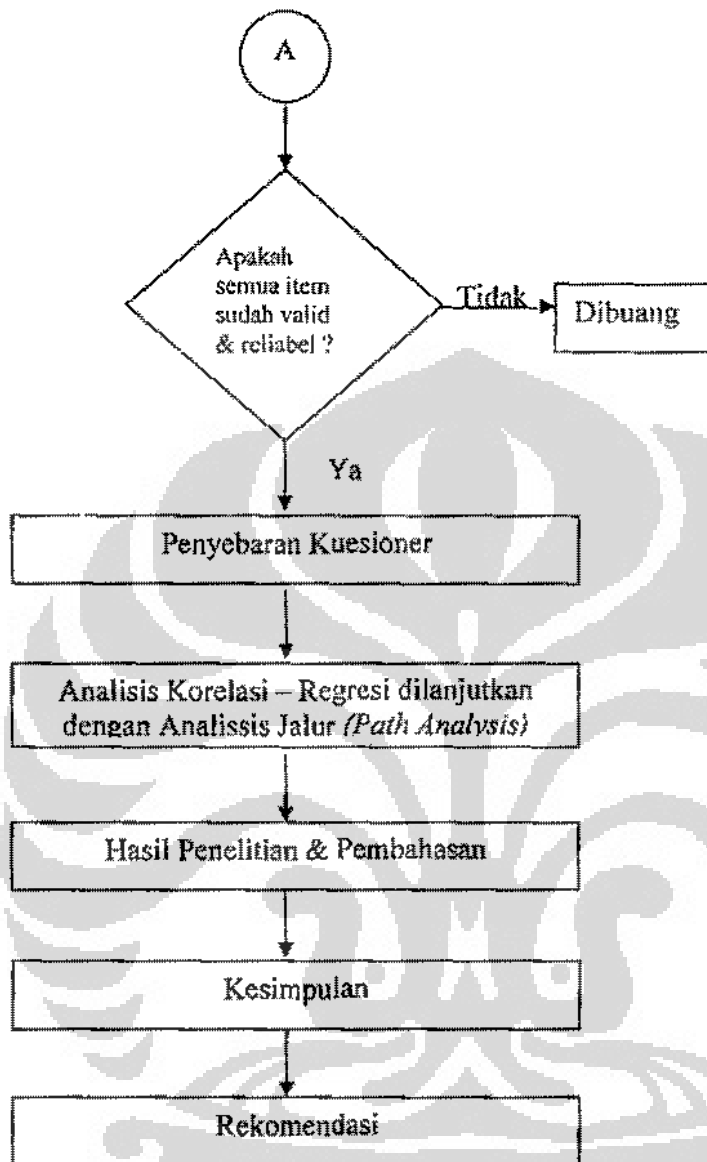


- dimana: r_{12} = koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas kompetensi (x_1) dengan variabel bebas motivasi (X_2)
- R^2_{yx1x2} = koefisien determinan yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel eksogen X_1 & X_2 yang secara langsung dan simultan mempengaruhi variabel endogen Y
- pyx_1 = koefisien jalur yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel eksogen X_1 yang secara langsung mempengaruhi variabel endogen Y
- pyx_2 = koefisien jalur yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel eksogen X_2 yang secara langsung mempengaruhi variabel endogen Y
- pyx_ϵ = koefisien jalur yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel eksogen lainnya yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian
- ϵ = residual

Desain penelitian secara skematis untuk menggambarkan peranan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja frontliner dalam pemasaran produk asuransi syariah serta model pengujiannya dapat dilihat pada gambar 3.3 dibawah ini.

Gambar 3.3 Desain penelitian peranan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja frontliner pada pemasaran produk asuransi syariah di Asuransi Adira





BAB IV PERANAN KOMPETENSI DAN MOTIVASI FRONTLINER

4.1 Profil Perusahaan Yang Diteliti

PT Asuransi Adira Dinamika yang dikenal dengan nama Asuransi Adira, berdiri tahun 2002 dan bergerak di bidang asuransi umum. Perusahaan termasuk salah satu penyedia produk dan layanan Asuransi Kendaraan Bermotor terkemuka di Indonesia. Seiring dengan perkembangan perusahaan, secara bertahap diperkenalkan pula produk-produk asuransi non kendaraan bermotor untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus meningkat. Berikut ini disajikan komposisi produksi produk asuransi umum yang sediakan oleh Adira pada Tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4.1 Komposisi Penjualan Produk Asuransi Umum PT. Asuransi Adira

	2008		2007	
	AMOUNT (Rp. BDK)	%	AMOUNT (Rp. BDK)	%
Motor Vehicle	497,525.55	70.60%	406,429.66	77.54%
Heavy Equipment	42,803.15	6.07%	30,342.16	5.79%
Fire	38,957.20	5.53%	34,082.05	6.50%
Marine Cargo	7,175.52	1.02%	3,313.73	0.63%
Burglary	1,613.33	0.09%	556.73	0.11%
Liability	2,492.34	0.35%	1,037.62	0.20%
Personal Accident	91,185.28	12.94%	33,480.77	6.39%
Money	40.94	0.00%	70.59	0.01%
Earthquake	6,628.96	0.94%	3,397.88	0.65%
Engineering	4,506.68	0.64%	1,413.84	0.27%
Marine Cargo	12,631.16	1.79%	7,017.19	1.34%
Other	153.92	0.02%	1,022.11	0.19%
Total	704,674.93	100.00%	524,165.33	100.00%

Sumber: Annual Report 2008 PT. Asuransi Adira Dinamika

Fondasi keuangan perusahaan yang kuat dipadu dengan pengawasan manajemen risiko serta peluang usaha baru yang signifikan, membuat Adira saat ini berada di posisi yang baik untuk berkembang pesat di masa depan. Kinerja keuangan perusahaan selama periode 2004 – 2009 tercatat pada Tabel 4.2. Selama periode tersebut rata-rata pertumbuhan Premi Bruto adalah 36,83%. Rata-rata pertumbuhan aset adalah 41,80%, dan rata-rata pertumbuhan laba bersih setelah pajak adalah 68,57%.

Tabel 4.2 Profil Kinerja Keuangan PT. Asuransi Adira Dinamika Periode 2004 - 2008

2004	2005	2006	2007	2008	2009
Premi Bruto	704,674.35	524,165.35	442,933.36	366,112.45	211,244.67
Pendapatan Premi Neto	567,760.10	443,279.61	346,746.43	290,729.33	147,821.64
Pendapatan Underwriting	517,967.90	404,666.34	324,339.59	233,366.25	113,390.03
Beban Klaim	246,761.83	208,751.31	152,851.15	102,910.29	51,493.16
Penghasilan Underwriting	241,944.66	166,960.07	141,724.83	113,574.93	52,740.28
Penghasilan Investasi	73,938.61	81,740.70	61,800.20	33,017.66	10,594.47
Beban Usaha	118,372.46	105,223.30	80,829.97	62,270.18	33,451.62
Labu Bersih setelah Pajak	150,010.46	117,355.14	90,918.87	63,375.92	23,460.50
Jumlah Aktiva	1,252,857.44	917,339.23	694,449.71	537,030.06	318,340.27
Jumlah Investasi	945,408.42	731,107.92	577,066.89	473,332.11	266,544.71
Jumlah Kewajiban	833,581.18	597,107.63	487,306.54	426,892.77	270,151.84
Cadangan Teknis	302,263.12	228,234.30	173,292.48	153,314.96	76,811.93
Ekuitas	419,276.26	320,231.60	207,143.17	110,137.29	48,188.43
Modal Saham	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00

Sumber: Annual Report Asuransi Adira 2008

Karyawan perusahaan pada November 2009 berjumlah 722 orang yang terdiri 423 orang laki-laki dan 299 orang wanita. Profil pendidikan karyawan perusahaan tercatat dapat dilihat pada Tabel 4.2. Proporsi terbesar 69,11% berpendidikan Sarjana (S1) dan proporsi terkecil berpendidikan Magister (4,02%). Derajat pendidikan demikian menggambarkan kadar pengetahuan, penguasaan ilmu dan teknologi oleh karyawan yang bersangkutan yang mampu memacu laju pertumbuhan dan tantangan persaingan kedepan yang semakin ketat.

Tabel 4.3 Profil Pendidikan Karyawan PT. Asuransi Adira Dinamika

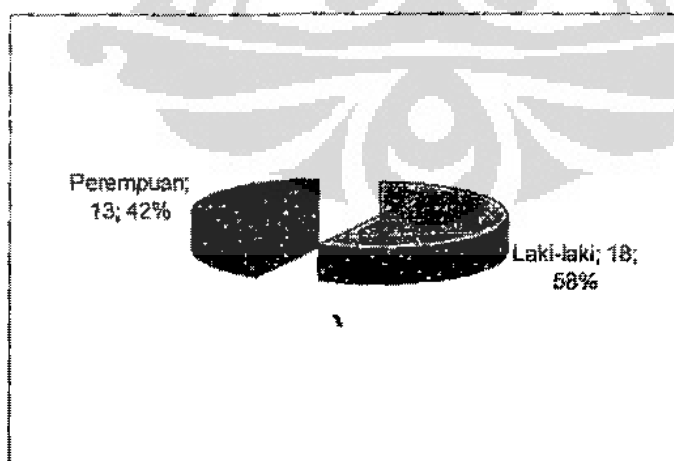
No	Jenjang Pendidikan	Karyawan	Prosentase
1	Magister	29	4,02%
2	Sarjana	499	69,11%
3	Sarjana Muda / D-3	71	9,83%
4	Diploma 1	75	10,39%
5	SMA / sederajat	48	6,65%
Jumlah		722	100%

Sumber: PT. Asuransi Adira Dinamika. Data diolah kembali

4.2 Ciri - Ciri Responden

Ciri – ciri responden yang diamati dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut. Dari seluruh sampel yang diamati seperti terlihat pada Gambar 4.1, proporsi laki-laki (58%) lebih besar dari wanita (42%).

Gambar 4.1 Ciri-ciri Responden Menurut Jenis Kelamin

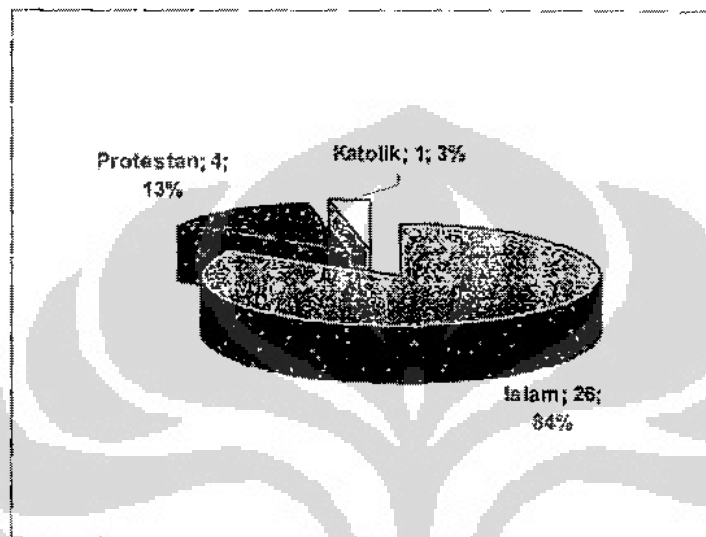


Sumber: Data Primer

Dari ciri-ciri agama responden seperti tergambar pada Gambar 4.2 dibawah ini, mayoritas beragama Islam (84%), menyusul Protestan (13%) dan Katolik (3%).

Sedangkan Hindu dan Budha tidak terdeteksi. Ini menunjukkan bahwa pemasaran produk asuransi syariah dapat dilakukan oleh frontliner non muslim sepanjang mereka dapat menjelaskan dengan baik produk dan sistem operasi asuransi syariah kepada pelanggan.

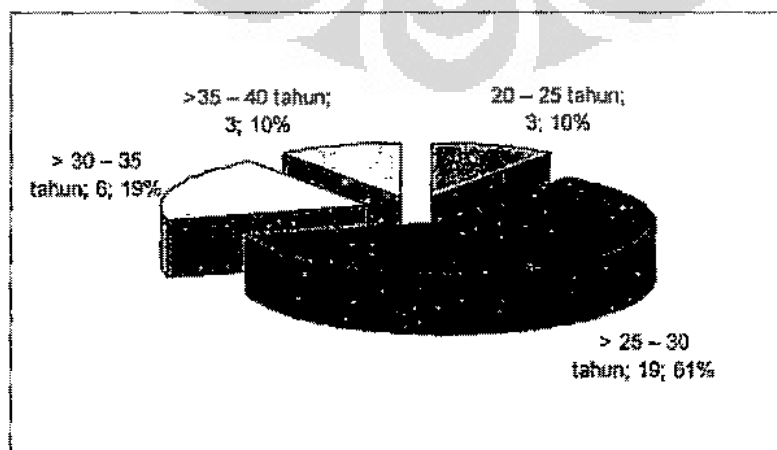
Gambar 4.2 Ciri-ciri Responden Menurut Agama



Sumber: Data Primer

Dilihat dari umur responden sebagaimana tergambar pada Gambar 4.3, umur responden yang teramati memiliki kisaran antara 20 hingga 40 tahun, kisaran ini termasuk usia kisaran yang produktif. Bila kita kaji lebih lanjut menurut sebaran umur tampak bahwa umur 25 – 30 tahun merupakan proporsi terbesar (61%), sedangkan proporsi terkecil berada pada usia 20-25 dan 35-40 tahun (masing-masing 10%).

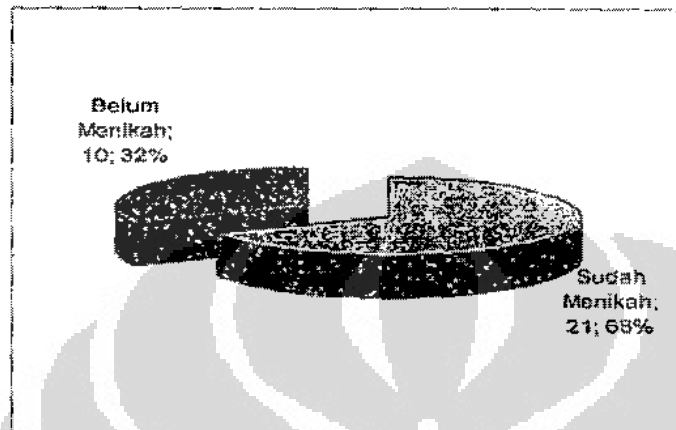
Gambar 4.3 Ciri-ciri Responden Menurut Kelompok Umur



Sumber: data primer

Dilihat dari status perkawinan responden yang diamati dalam penelitian ini, tercatat pada Gambar 4.4, proporsi terbesar adalah responden sudah menikah (68%), sedangkan proporsi kecil adalah belum menikah (32%).

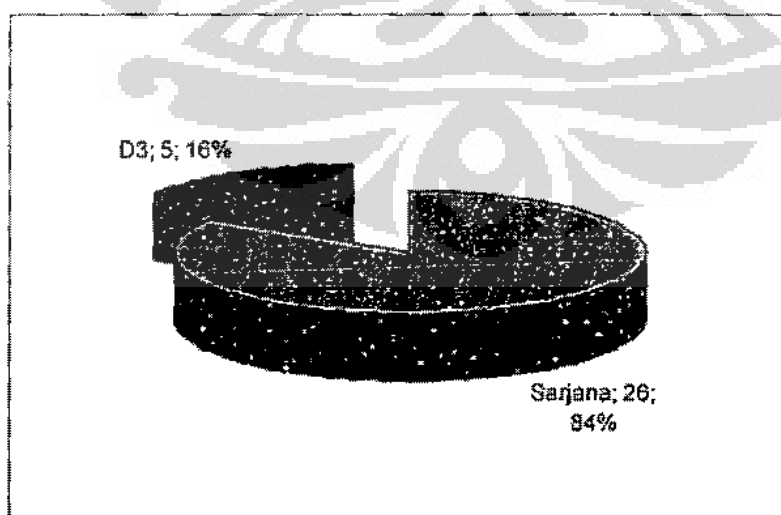
Gambar 4.4 Ciri-ciri Responden menurut Status Perkawinan



Sumber: Data Primer

Ciri pendidikan responden yang tergambar pada Gambar 4.5 yang menunjukkan bahwa kalangan responden yang berpendidikan sarjana merupakan proporsi terbesar (84%) dan proporsi terkecil berpendidikan Sarjana Muda/ D3 (16%). Jika disimak tidaklah mengherankan bahwa minimal persyaratan untuk menjadi Frontliner adalah Sarjana Muda / D3.

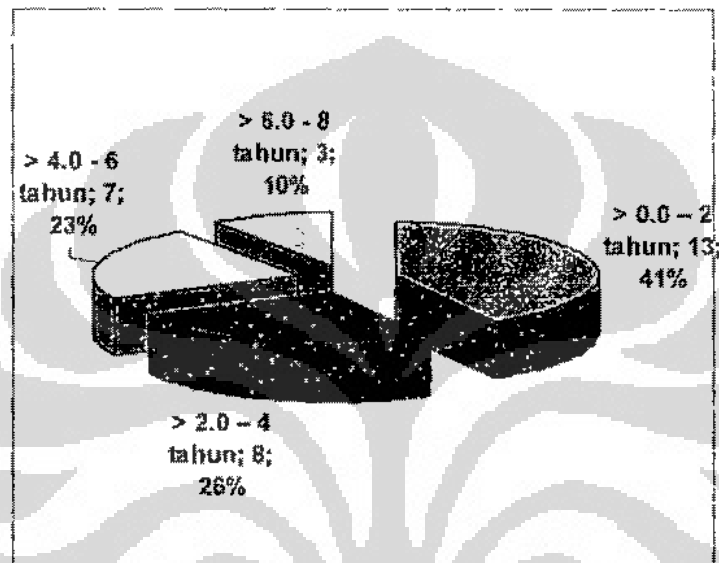
Gambar 4.5 Ciri-ciri Responden Menurut Pendidikan



Sumber: Data Primer

Dilihat dari masa kerja responden seperti yang disajikan pada Gambar 4.6 tercatat bahwa masa kerja yang teramati berkisar antara 0.5 hingga 8 tahun. Jika dilihat dari sebarannya ternyata proporsi terbesar ada pada kelompok masa kerja 0.5-2 tahun (41%), sedangkan proporsi terkecil ada pada masa kerja > 6 tahun (10%).

Gambar 4.6 Ciri-ciri Responden Menurut Masa Kerja



Sumber: Data Primer

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Pada penelitian ini statistik sederhana akan digunakan untuk mendeskripsikan hasil penelitian.

Kecendrungan sikap responden terhadap kompetensi disajikan pada Tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Sikap Responden Terhadap Kompetensi

Kompetensi Frontliner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Tahu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Pengertian	2%	18%	25%	46%	10%	100%
Keahlian	1%	16%	22%	51%	10%	100%
Karakter Pribadi	2%	13%	13%	54%	17%	100%

Keterangan: n = 31

Dalam hal pengetahuan, sebagian besar responden menjawab setuju (46%) sedangkan proporsi terkecil (2%) bersikap sangat tidak setuju. Mengenai keahlian, proporsi terbesar (51%) setuju, sebaliknya proporsi terkecil (1%) menyatakan sangat tidak setuju. Mengenai karakter pribadi sebagian besar (54%) bersikap setuju sedangkan proporsi terkecil (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Secara rata-rata sikap responden terhadap kompetensi, proporsi terbesar (50%) menyatakan setuju sedangkan proporsi terkecil yang menyatakan sangat tidak setuju (2%).

Persepsi responden mengenai kompetensi profesional dalam memasarkan produk asuransi syariah dapat dilihat pada Lampiran 7. Dari hasil perhitungan rating skala tersebut, kompetensi responden terletak pada kategori interval baik (71%).

Sikap responden terhadap motivasi disajikan pada Tabel 4.5 dibawah ini. Dari tabel tersebut menunjukkan sikap responden dalam hal karakteristik individu secara berurutan dari proporsi terbesar adalah setuju (46%) sedangkan proporsi terkecil adalah sangat tidak setuju (3%). Untuk imbalan instrinsik, sebagian besar responden (37%) menyatakan tidak tahu, dan yang proporsi terkecil (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Mengenai situasi kerja, sebagian besar responden menyikapi setuju (44%) sedangkan yang menyikapi sangat tidak setuju sebagai proporsi terkecil (2%). Secara rata-rata sikap responden terhadap motivasi, proporsi terbesar menyatakan setuju (42%) sedangkan proporsi terkecil menyatakan sangat tidak setuju (2%).

Berdasarkan pada hasil perhitungan rating skala pada Lampiran 8, maka persepsi responden mengenai motivasi responden terletak pada kategori interval baik (70%).

Tabel 4.5 Sikap Responden Terhadap Motivasi

Motivasi Frontliner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Tahu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Karakteristik Individu	3%	18%	21%	46%	12%	100%
Imbalan intrinsik	2%	13%	37%	35%	13%	100%
Situasi Kerja	2%	11%	32%	44%	12%	100%

Keterangan: n = 31

Sikap responden terhadap kinerja tercatat pada Tabel 4.6. Dalam hal kuantitas kerja, proporsi terbesar responden menyatakan setuju (50%) sedangkan menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) sebagai proporsi terkecil. Untuk kualitas kerja sebagian besar menyatakan setuju (61%) sebaliknya yang menyatakan sangat tidak

setuju (0%) sebagai bagian terkecil. Mengenai Motivasi, proporsi terbesar responden menyatakan setuju (44%) sedangkan proporsi terkecil menyatakan sangat tidak setuju (2%). Terhadap inisiatif, proporsi terbesar menyatakan setuju (63%) sedangkan proporsi terkecil menyatakan sangat tidak setuju (0%). Yang berhubungan dengan komunikasi, sebagian besar responden menyatakan setuju (37%) sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju (5%) adalah sebagian kecil. Untuk ketepatan waktu proporsi terbesar responden menyatakan setuju (44%) sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju (2%) sebagai proporsi terkecil. Mengenai peluang, proporsi terbesar menyatakan setuju (55%) sebaliknya yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) sebagai proporsi terkecil. Secara keseluruhan rata-rata sikap responden mengenai kinerja adalah yang menyatakan setuju (51%) sebagai proporsi terbesar, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju (1%) sebagai proporsi terkecil.

Berdasarkan pada hasil perhitungan rating skala (Lampiran 9), maka persepsi responden mengenai kinerja pemasaran produk asuransi syariah terletak pada kategori interval baik (72%).

Tabel 4.6 Sikap Responden Terhadap Kinerja

Kinerja Frontliner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Tahu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Kuantitas kerja	0%	0%	16%	50%	34%	100%
Kualitas kerja	0%	5%	21%	61%	13%	100%
Motivasi	2%	19%	28%	44%	7%	100%
Inisiatif	0%	8%	16%	63%	13%	100%
Komunikasi	5%	23%	21%	37%	14%	100%
Ketepatan Waktu	2%	24%	19%	44%	11%	100%
Peluang	0%	3%	24%	55%	18%	100%

Keterangan: n = 31

Untuk ukuran pemusatan data tercatat pada Tabel 4.7. Output menunjukkan bahwa rata-rata skor setiap responden untuk kompetensi adalah 86,39, motivasi adalah 94,26 dan kinerja adalah 83,19. Sedangkan standar deviasi kompetensi (11,60) lebih besar dibandingkan dengan motivasi dan kinerja yang memiliki masing-masing 8,73 & 8,56.

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif untuk Variabel Kompetensi, Motivasi & Kinerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMPETENSI	31	65	108	86.39	11.598
MOTIVASI	31	78	118	94.26	8.737
KINERJA	31	70	104	83.19	8.557
Valid N (listwise)	31				

Bila data dipisahkan, maka sikap responden Marketing Officer Syariah terhadap kompetensi, motivasi dan kinerja tercatat pada Lampiran 10. Secara rata-rata, baik variabel kompetensi, motivasi dan kinerja memiliki nilai yang lebih tinggi (nilai tertinggi untuk kompetensi 67%, motivasi 64% dan kinerja 100%) dibandingkan total nilai rata-rata (nilai tertinggi untuk kompetensi 54%, motivasi 46% dan kinerja 63%). Untuk variabel kompetensi - faktor pengetahuan dan keahlian masing-masing memiliki skor tertinggi 67% (setuju), motivasi – faktor situasi kerja 64% (setuju) dan kinerja – peluang 100% (setuju). Hasil ini tidak mengherankan karena Marketing Officer Syariah hanya menjual produk asuransi syariah sehingga pengetahuan, keahlian, dan peluang mereka dalam pemasaran produk asuransi syariah lebih baik. Walaupun demikian trend sikap Marketing Officer syariah sama dengan tren sikap frontliner secara total (sikap setuju).

4.4 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis

Teknik analisis jalur digunakan untuk menguji besarnya peranan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kinerja (Y). Analisis ini diolah berdasarkan data 31 responden (Lampiran 12) Analisis korelasi dan regresi merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur.

4.4.1 Analisis Korelasi

Hasil pengujian korelasi sederhana dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 15 for windows dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8. Pearson Correlation untuk variabel kinerja, kompetensi & motivasi

		KINERJA	KOMPETENSI	MOTIVASI
KINERJA	Pearson Correlation	1	.734**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	31	31	31
KOMPETENSI	Pearson Correlation	.734**	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002
	N	31	31	31
MOTIVASI	Pearson Correlation	.815**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	
	N	31	31	31

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

4.4.1.1 Hubungan Korelasi antara Kompetensi dengan Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.8 Pearson Correlation, bahwa besarnya hubungan kompetensi profesional (X_1) dengan kinerja frontliner (Y) adalah 0,734 ($ryx_1 = 0,734$). Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja.

Hipotesis:

H1: Kompetensi berhubungan secara signifikan dengan kinerja frontliner

H0: Kompetensi tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja frontliner

Mengenai uji signifikan koefisien korelasi untuk dua sisi (*two-tailed*) dari keluaran (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka sebesar 0,002. Ternyata $\alpha = 0,05$ lebih besar dari nilai Sig ($0,05 > 0,002$) maka H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya kompetensi profesional berhubungan secara signifikan dengan motivasi frontliner.

4.4.1.2 Hubungan Korelasi antara Motivasi dengan Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.8 Pearson Correlation, besarnya hubungan motivasi kerja (X_2) dengan kinerja frontliner (Y) adalah 0,815 ($ryx_2 = 0,815$). Hal ini menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kompetensi dengan kinerja.

Hipotesis:

H1: Motivasi berhubungan secara signifikan dengan kompetensi frontliner

H0: Motivasi tidak berhubungan secara signifikan dengan kompetensi frontliner

Mengenai uji signifikan koefisien korelasi untuk dua sisi (two-tailed) dari keluaran (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka sebesar 0,000. Ternyata $\alpha = 0,05$ lebih besar dari nilai *Sig* ($0,05 > 0,000$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya motivasi kerja berkorelasi secara signifikan dengan kinerja frontliner.

4.4.1.3 Hubungan Korelasi antara Kompetensi dengan Motivasi

Berdasarkan Tabel 4.8 Pearson Correlation, besarnya hubungan kompetensi kerja (X_1) dengan motivasi frontliner (X_2) adalah 0,537 ($r_{yx_2} = 0,537$). Hal ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara kompetensi dengan motivasi.

Hipotesis:

H_1 : Motivasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja frontliner

H_0 : Motivasi tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja frontliner

Mengenai uji signifikan koefisien korelasi untuk dua sisi (two-tailed) dari keluaran (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka *Sig* sebesar 0,000. Ternyata $\alpha = 0,05$ lebih besar dari nilai *Sig* ($0,05 > 0,000$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya motivasi kerja berkorelasi secara signifikan dengan kinerja frontliner.

4.4.2 Analisis Regresi

Analisis regresi dalam penelitian ini salah satunya adalah untuk memprediksi variabel Kinerja (Y) oleh variabel Kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) secara individual maupun secara bersama.

4.4.2.1 Peranan Kompetensi Terhadap Kinerja

Tabel 4.9 Coefficient Variabel YX_1 menggambarkan persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 36,316 + 0,542 \text{ Kompetensi} \quad (4.1)$$

$$\text{SE} \quad (8,103) \quad (0,093)$$

$$t \quad (4.490) \quad (5.827)$$

$$R^2 = 53,9\%$$

Tabel 4.9 Coefficient Variabel Kompetensi terhadap Kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36.382	8.103		4.490	.000
	KOMPETENSI	.542	.093	.734	5.827	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Konstanta sebesar 36,382 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel kompetensi (X_1), maka kinerja (Y) adalah 36,382. Koefisien regresi (*slope*) sebesar 0,542 menyatakan bahwa setiap penambahan (tanda +) satu skor atau nilai kompetensi akan memberikan kenaikan skor kinerja sebesar 0,542.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta/*intercept* (α) dan *slope* variabel kompetensi.

Ho: $\alpha = 0$

H1: $\alpha \neq 0$

Hasil pengujian intercept (α) berdasarkan Tabel 4.9 terlihat bahwa nilai probabilitas $Sig = 0,000$ lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$), maka tolak Ho dan H1 diterima artinya nilai intercept secara statistik berbeda dengan nol.

Kriteria uji koefisien regresi dari variabel kompetensi terhadap kinerja sebagai berikut:

Hipotesis:

H₁: Kompetensi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner

Ho: Kompetensi tidak berperan secara signifikan dengan kinerja frontliner

Secara statistik hipotesis ditulis sebagai berikut:

H1 : $\beta \neq 0$

Ho : $\beta = 0$

Berdasarkan Tabel 4.9 tercatat bahwa kolom Sig (signifikan) nilai probabilitas $Sig = 0,000$ lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$)- hal ini sejalan dengan Uji F (tabel 4.11), maka tolak Ho dan H1 diterima artinya koefisien regresi /*slope* (β) adalah signifikan yang berarti bahwa kompetensi berperan secara signifikan terhadap kinerja.

Tabel 4.10 ANOVA Variabel Kompetensi terhadap Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1184.916	1	1184.916	33.958	.000 ^a
	Residual	1011.922	29	34.894		
	Total	2196.839	30			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI

b. Dependent Variable: KINERJA

Model regresi sederhana ini mempunyai koefisien determinasi (*R-square*) yang cukup besar yaitu 53,9% sebagaimana tercatat pada Tabel 4.11. Ini berarti variasi variabel bebas yaitu kompetensi mampu menerangkan variabel terikat yaitu kinerja sebesar 53,9%, dan sisanya sebesar 46,1% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model. Dengan demikian kompetensi dapat menerangkan kinerja dengan baik.

Tabel 4.11 Model Summary Variabel Kompetensi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.523	5.907

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI

4.4.2.2 Peranan Motivasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.12 Coefficient Variabel YX_2 menggambarkan persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 7,931 + 0,798 \text{ Motivasi} \quad (4.2)$$

$$\text{SE (9.970) (0.105)}$$

$$t \text{ (0.795) (7.580)}$$

$$R^2 = 66,5\%$$

Tabel 4.12 Coefficient Variabel Motivasi terhadap Kinerja

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,931	9,970		.795	.433
	MOTIVASI	.798	.105	.815	7.580	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Konstanta sebesar 7,931 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel motivasi (X_2), maka kinerja (Y) adalah 7,931. Koefisien regresi (β) sebesar 0,798 menyatakan bahwa setiap penambahan (tanda +) satu skor nilai motivasi akan memberikan kenaikan skor kinerja sebesar 0,798.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta/*intercept* (α) dan *slope* variabel kompetensi.

H1: $\alpha \neq 0$

Ho: $\alpha = 0$

Hasil pengujian *intercept* (α) berdasarkan Tabel 4.12 tercatat bahwa nilai probabilitas Sig = 0,433 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 < 0,433$), maka tidak tolak Ho dan H1 ditolak artinya nilai *intercept* secara statistik tidak berbeda dengan nol.

Kriteria uji koefisien regresi dari variabel kompetensi terhadap kinerja sebagai berikut:

Hipotesis:

H₂: Motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner

Ho: Motivasi tidak berperan secara signifikan dengan kinerja frontliner

Secara statistik hipotesis ditulis sebagai berikut:

H1 : $\beta \neq 0$

Ho : $\beta = 0$

Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa kolom Sig (signifikan) nilai probabilitas sig = 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$) yang sejalan dengan Uji F sebagaimana tercatat pada Tabel 4.13, maka tolak Ho dan H2 diterima artinya koefisien regresi (β) adalah signifikan yang berarti bahwa motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja.

Tabel 4.13 ANOVA Variabel Motivasi terhadap Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1459.969	1	1459.969	57.458	.000 ^a
	Residual	736.869	29	25.409		
	Total	2196.839	30			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Model regresi sederhana ini mempunyai koefisien determinasi (*R-square*) yang cukup besar yaitu 66,5% sebagaimana tercatat pada Tabel 4.14. Ini berarti variasi variabel bebas yaitu motivasi mampu menerangkan variabel terikat yaitu kinerja sebesar 66,5%, dan sisanya sebesar 33,5% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model. Dengan demikian kompetensi dan motivasi secara bersama dapat menerangkan kinerja dengan baik.

Tabel 4.14 Model Summary Variabel Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.665	.653	5.041

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

4.4.2.3 Peranan Motivasi Terhadap Kompetensi

Tabel 4.15 Coefficient Variabel X₁X₂ menggambarkan persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$\text{Kompetensi} = 19,256 + 0,712 \text{ Motivasi} \quad (4.3)$$

$$\text{SE} \quad (19,690) \quad (0,105)$$

$$t \quad (0,978) \quad (3,424)$$

$$R^2 = 28,8\%$$

Tabel 4.15 Coefficient Variabel YX_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,256	19,690		.978	.336
	MOTIVASI	.712	.208	.537	3,424	.002

a. Dependent Variable: KOMPETENSI

Konstanta sebesar 19,256 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel motivasi (X_2), maka kompetensi (X_1) adalah 19,256. Koefisien regresi (β) sebesar 0,712 menyatakan bahwa setiap penambahan (tanda +) satu skor nilai motivasi akan memberikan kenaikan skor kompetensi sebesar 0,712.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta/*intercept* (α) dan *slope* variabel kompetensi.

H1: $\alpha \neq 0$

Ho: $\alpha = 0$

Hasil pengujian *intercept* (α) berdasarkan Tabel 4.15 tercatat bahwa nilai probabilitas Sig = 0,336 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 < 0,336$), maka tidak tolak Ho dan H1 ditolak artinya nilai *intercept* secara statistic tidak berbeda dengan nol.

Kriteria uji koefisien regresi dari variabel motivasi terhadap kompetensi sebagai berikut:

Hipotesis:

H₁: Motivasi berperan secara signifikan terhadap kompetensi frontliner

Ho: Motivasi tidak berperan secara signifikan terhadap kompetensi frontliner

Secara statistik hipotesis ditulis sebagai berikut:

H₁ : $\beta \neq 0$

Ho : $\beta = 0$

Berdasarkan Tabel 4.xx terlihat bahwa kolom Sig (signifikan) nilai probabilitas sig = 0,002 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,002$) yang sejalan dengan Uji F sebagaimana tercatat pada Tabel 4.16, maka tolak Ho dan H1 diterima artinya

koefisien regresi (β) adalah signifikan yang berarti bahwa motivasi berperan secara signifikan terhadap kompetensi.

Tabel 4.16 ANOVA Variabel Motivasi terhadap Kompetensi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1161.537	1	1161.537	11.721	.002 ^a
	Residual	2873.818	29	99.097		
	Total	4035.355	30			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

b. Dependent Variable: KOMPETENSI

Model regresi sederhana ini mempunyai koefisien determinasi (*R-square*) yang rendah yaitu 28,8% sebagaimana tercatat pada Tabel 4.16. Ini berarti variasi variabel bebas yaitu motivasi mampu menerangkan variabel terikat yaitu kompetensi sebesar 28,8%, dan sisanya sebesar 71,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model. Dengan demikian kompetensi dan motivasi secara bersama dapat menerangkan kinerja dengan baik.

Tabel 4.17 Model Summary Variabel Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537 ^a	.288	.263	9.955

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

4.4.2.4 Peranan Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.18 ANOVA Variabel YX_1X_2 menggambarkan persamaan regresi ganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 2,005 + 0,308 \text{ Kompetensi} + 0,579 \text{ Motivasi} \quad (4.4)$$

$$\text{SE (8.189)} \quad (0.076) \quad (0.101)$$

$$t (0.245) \quad (4.050) \quad (5.742)$$

$$R^2 = 78.8\%$$

Tabel 4.18 ANOVA Variabel YX_1X_2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1732.166	2	866.083	52.188	.000 ^a
	Residual	464.673	28	16.595		
	Total	2196.839	30			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KOMPETENSI

b. Dependent Variable: KINERJA

Konstanta / slope (α) sebesar 1732,166 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2), maka kinerja (Y) adalah 1732,166. Koefisien regresi ganda sebesar 0,417 dan 0,591 menyatakan bahwa setiap penambahan (tanda +) satu skor atau nilai kompetensi dan motivasi kerja akan memberikan kenaikan skor sebesar 0,417 dan 0,591.

Tabel 4.19 Coefficient Variabel YX_1X_2

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.005	8.189		.245	.808
	KOMPETENSI	.308	.076	.417	4.050	.000
	MOTIVASI	.579	.101	.591	5.742	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
-14.770	18.780					
.152	.463	.734	.608	.352	.712	1.404
.373	.786	.815	.735	.499	.712	1.404

a. Dependent Variable: KINERJA

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel kompetensi dan motivasi. Kriteria uji koefisien regresi ganda dari variabel kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja sebagai berikut:

Hipotesis:

H_1 : Kompetensi dan motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner

H_0 : Kompetensi dan motivasi tidak berperan secara signifikan dengan kinerja frontliner

Secara statistik hipotesis ditulis sebagai berikut:

$$H1 : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$$

$$Ho : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

Berdasarkan Tabel 4.19 terlihat bahwa kolom Sig (signifikan) nilai probabilitas sig = 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$), maka tolak H_0 dan H_3 diterima artinya koefisien regresi ganda adalah signifikan yang berarti bahwa kompetensi dan motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja.

Model regresi ganda ini mempunyai koefisien determinasi (*R-square*) yang cukup besar yaitu 78,8% sebagaimana tercatat pada Tabel 4.20. Ini berarti variasi variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi mampu menerangkan variabel terikat yaitu kinerja sebesar 78,8%, dan sisanya sebesar 21,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model. Dengan demikian kompetensi dan motivasi secara bersama dapat menerangkan kinerja dengan baik.

Tabel 4.20 Model Summary Variabel Y, X_1, X_2

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.888 ^a	.788	.773	4.074	.788	52.188	2	20	.000

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KOMPETENSI

Uji Multikolinieritas & Korelasi

Dari tabel 4.19 tercatat bahwa nilai VIF dan TOLERANCE mendekati 1, yang berarti bahwa antar variabel bebas tidak ada yang mempunyai korelasi dan persamaan tidak mengandung multikolinieritas. Namun bila analisis Nilai *condition index* (CI) pada tabel 4.21 yang berada pada kisaran 1- 30, menunjukkan adanya kolinieritas yang termasuk moderate

Tabel 4.21 Collinearity Diagnostik

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	KOMPETENSI	MOTIVASI
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	18.279	.30	.85	.03
	3	.004	28.151	.70	.15	.97

a. Dependent Variable: KINERJA

Outlier

Dari Tabel 4.22 terlihat bahwa ada satu nilai mutlak standarized residual yang melebihi satu. Ini berarti ada data yang *outlier*. Dengan demikian persamaan regresi ini belum baik bila dilihat dari sisi ini.

Tabel 4.22 Case Diagnostics

Casewise Diagnostics^a

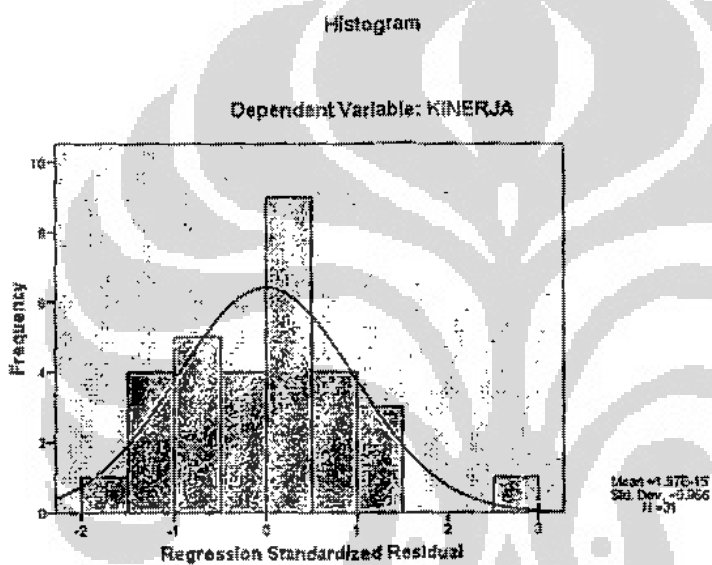
Case Number	Std. Residual	KINERJA	Predicted Value	Residual
1	.310	86	84.74	1.286
2	.339	84	82.62	1.393
3	1.378	104	98.38	5.615
4	.925	91	87.23	3.766
5	-1.412	92	97.75	-5.751
6	-.383	79	81.80	-2.603
7	-1.819	73	80.41	-7.409
8	-.698	89	91.60	-2.795
9	-.206	77	77.84	-.838
10	-.142	83	83.58	-.577
11	-.731	84	86.98	-2.980
12	.418	79	78.30	1.701
13	.352	83	81.57	1.433
14	.034	77	76.66	.138
15	.487	89	87.02	1.984
16	-1.049	70	74.27	-4.272
17	.103	87	88.58	.418
18	.803	81	77.73	3.271
19	1.305	81	75.88	5.316
20	.721	96	93.06	2.937
21	.042	93	92.83	.173
22	2.600	83	72.41	10.593
23	1.094	104	89.54	4.457
24	.678	75	72.24	2.766
25	-.011	72	72.05	-.045
26	-1.322	78	81.39	-5.388
27	-.983	77	81.01	-4.068
28	-.793	76	79.23	-3.282
29	-1.293	74	78.27	-5.268
30	-.491	60	82.00	-2.002
31	.033	85	84.84	.158

a. Dependent Variable: KINERJA

Distribusi Normal

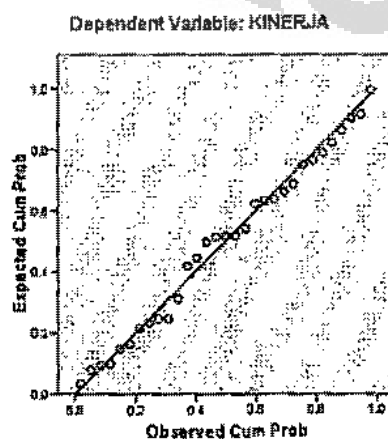
Pada Gambar 4.7 menunjukkan bahwa residual mendekati pola distribusi normal dan standar deviasi mendekati 0. Hal ini diperkuat oleh Gambar 4.8 yang menunjukkan titik-titik (gradien antara probabilita kumulatif observasi dan probabilita kumulatif harapan) berada sepanjang garis, maka residual mengikuti distribusi normal

Gambar 4.7 Histogram



Gambar 4.8 Plot Residual Regresi

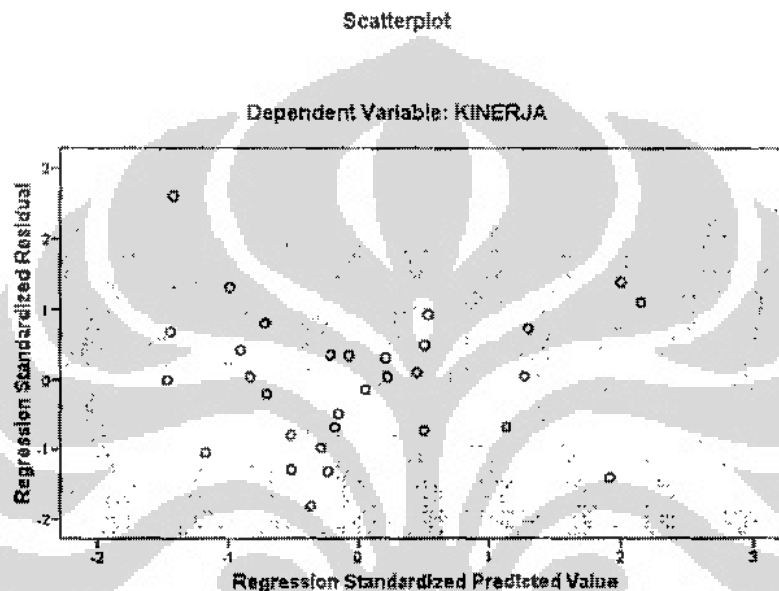
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Heteroskedastisitas

Terlihat pada Gambar 4.9 bahwa plot diatas tidak membentuk suatu pola, skalanya relatif tidak besar sehingga lebih tajam dengan demikian residual tidak heteroskedastis, dan plot adalah residual homoskedastis.

Gambar 4.9 Scatterplot



Setelah dilakukan analisis tersebut diatas terhadap model, maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi telah cukup baik karena telah memenuhi tiga asumsi utama, yaitu, tidak ada multikolinieritas, tidak mengandung heteroskedastisitas, bebas dari otokorelasi.

4.4.3 Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dalam analisis jalur dimulai dengan uji keseluruhan kemudian dilanjutkan dengan uji individu. Langkah kerja analisis jalur sebagai berikut:

4.4.3.1 Pengujian Hipotesis Secara Keseluruhan

Uji secara keseluruhan ditunjukkan pada Tabel 4.18 ANOVA. Hipotesis yang akan diuji adalah:

H_1 : Kompetensi, dan Motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

H_0 : Kompetensi, dan Motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan tidak menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Hipotesis ini secara statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_1: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} \neq 0$$

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = 0$$

Berdasarkan Tabel 4.18 tersebut diatas tercatat bahwa nilai F sebesar 22,151 dengan kolom Sig (signifikan) nilai probabilitas sig = 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$), maka tolak H_0 dan H_3 diterima artinya koefisien regresi ganda adalah signifikan yang berarti bahwa kompetensi dan motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja. Sehingga pengujian secara individual dapat dilakukan.

4.4.3.2 Pengujian Hipotesis Secara Individu

Uji secara individual diperlihatkan pada Tabel 4.9 & 4.12 Coefficients.

Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

a. Kompetensi Berperan Terhadap Kinerja

H_1 : Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan berperan dalam peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Hipotesis H_1 ini dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_1: \rho_{yx_1} > 0$$

$$H_0: \rho_{yx_1} \leq 0,$$

Uji signifikansi analisis jalur yang dicari adalah dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan probabilitas Sig. Dari Tabel 4.9 Coefficients pada kolom Sig (signifikan) terlihat bahwa nilai sig = 0,000. Karena nilai Sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 ($0,05 > 0,000$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan dimana kompetensi berperan secara signifikan terhadap kinerja *frontliner*.

b. Motivasi Berperan Terhadap Kinerja

Hipotesis H₂ individual dinyatakan sebagai berikut:

H₂: Motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja *frontliner* pada *takaful windows*.

Hipotesis H₂ secara statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_2: \rho_{yx_2} > 0$$

$$H_0: \rho_{yx_2} \leq 0$$

Uji signifikansi analisis jalur yang dicari adalah dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan probabilitas *Sig*. Dari Tabel 4.12 Coefficients pada kolom *Sig* (signifikan) terlihat bahwa nilai *sig* = 0,000. Karena nilai *Sig* lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 (0,05 > 0,000) maka H₀ ditolak dan H₂ diterima yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan dimana motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja *frontliner*

Hasil pengolahan dengan model analisis jalur tersebut diatas dengan perangkat lunak SPSS 15 for windows disajikan kerangka analisis pada tabel 4.23

Tabel 4.23 Kerangka Hasil Analisis Jalur

Jenjang Analisis dan/ atau Hipotesis	Beta	R ²	Signifikansi	Kesimpulan
H ₁ : X ₁ → Y	0,734	0,539	0,000	Signifikan
H ₂ : X ₂ → Y	0,815	0,664	0,000	Signifikan
H ₃ : X ₁ , X ₂ → Y	0,417&0,591	0,788	0,000	Signifikan
X ₂ → X ₁	0,537	0,288	0,002	Signifikan

Kerangka hubungan kausal empiris antara Kompetensi (X₁) dan Motivasi (X₂) terhadap Kinerja (Y) dapat diformulasikan melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$X_1 = \rho_{yx_2} x_2 + \rho_y \varepsilon_t \quad (4.5)$$

$$\text{Kompetensi} = 0,537 \text{ Motivasi} + 0,844 \varepsilon_1$$

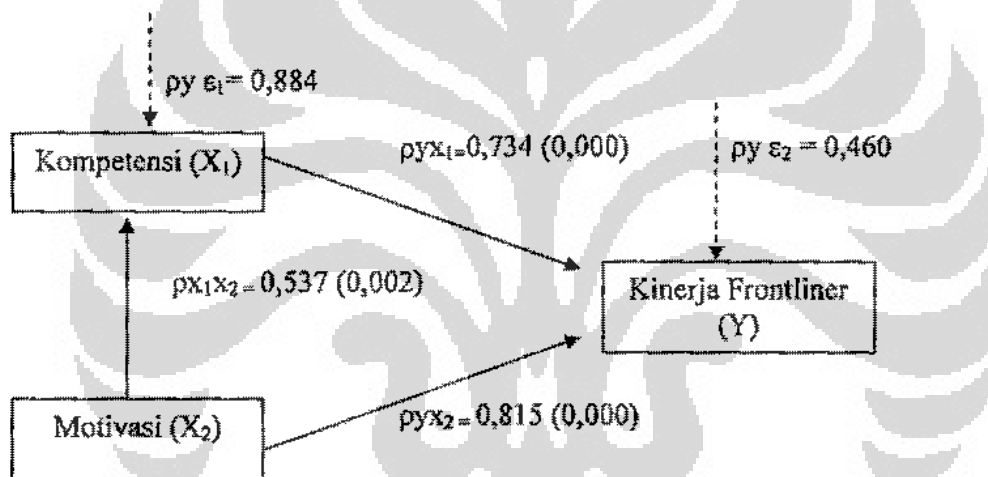
$$Y = \rho_{yx_1} x_1 + \rho_{yx_2} x_2 + \rho_y \varepsilon_2 \quad (4.6)$$

$$\text{Kinerja} = 0,734 \text{ Kompetensi} + 0,815 \text{ Motivasi} + 0,460 \varepsilon_2$$

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) = 1 - (1-0,228)(1-0,788) \\ &= 1-(0,772)(0,212) = 1-0,16366 = 0,8363 = 83,63\% \end{aligned}$$

Secara grafis hubungan jalur tersebut ditampilkan pada Gambar 4.10

Gambar 4.10 Model Jalur Hubungan Kausal Empiris Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) Terhadap Kinerja (Y)



Secara umum hasil hubungan hipotesis pada jenjang analisis hampir seluruhnya menunjukkan konsistensi. Sedangkan dari segi analisis terdapat spesifikasi yang menarik untuk dicermati.

a. Hubungan antara kompetensi (X_1) dengan kinerja frontliner (Y)

Ada hubungan positif antara kompetensi profesional dengan kinerja kerja frontliner. Dari hasil analisis jalur dengan taraf pengujian 5% didapat koefisien jalur 0,734 (0,000) dengan koefisien determinasi $(0,734)^2 = 0,539$ (0,000). Fakta empiris mendukung kebenaran hipotesis secara signifikan. Dalam hal ini, kontribusi kompetensi (X_1) yang secara langsung berperan terhadap kinerja frontliner sebesar 53,90%.

b. Hubungan antara motivasi (X_2) dengan kinerja frontliner (Y)

Ada hubungan positif antara motivasi (karakteristik individu) dengan kinerja frontliner. Hasil analisis jalur diperoleh koefisien jalur 0,815 (0,000) dengan koefisien determinasi 0,6642 (0,000). Tendensi ini menunjukkan bahwa hipotesis tersebut terbukti dimana kontribusi motivasi (X_2) yang secara langsung berperan terhadap kinerja frontliner sebesar 66,42%.

c. Hubungan antara kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Frontliner

Ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) dengan. Koefisien determinasi bersama sebesar 0,788. Ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) berperan secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja frontliner adalah 78,8%. Sisanya sebesar 21,2% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Secara umum dapat dirangkum jawaban terhadap masalah penelitian tersebut diringkas pada Tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.24 Koefisien Jalur Model Penelitian

Variabel Predictor	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	Peranan		Pengaruh bersama (R^2 total)
			Langsung	Total	
Kompetensi	Kinerja	0,734	0,734	53,90%	-
Motivasi	Kinerja	0,815	0,815	66,42%	
Motivasi	Kompetensi	0,537	0,537	28,84%	
Residual 1	Kompetensi	0,884	0,884	78,16%	
Residual 2	Kinerja	0,460	0,460	21,16%	
X_1 & X_2	Kinerja	-	-	-	83,63%

4.4.3.3 Pengujian Kesesuaian Model: Koefisien Q

Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Suatu model dikatakan *fit* dengan data bila matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan

matriks korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*).

Hipotesis kesesuaian model dirumuskan sebagai berikut:

$H_1 : R \neq R(\emptyset)$: Matriks korelasi estimasi berbeda dengan matriks korelasi sampel

$H_0 : R = R(\emptyset)$: Matriks korelasi estimasi tidak berbeda dengan matriks korelasi sampel

Uji statistik kesesuaian model koefisien Q dihitung dengan rumus:

$$Q = \frac{1 - R_m^2 \text{ model yang disesuaikan}}{1 - R_m^2 \text{ model dasar}} \quad (4.7)$$

Dimana,

Q = koefisien Q, besarnya perbandingan variasi yang tidak dijelaskan antara model dasar dengan model yang disesuaikan

R_m^2 adalah *generalized square multiple correlation* yang besarnya:

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2) \dots (1 - R_n^2) \quad (4.8)$$

$R_1^2 - R_n^2$ adalah koefisien determinasi antara variabel endogen 1-n dengan variabel eksogen masing-masing.

Apabila $Q = 1$ mengidentifikasi model fit sempurna. Jika $Q < 1$, maka untuk menentukan fit tidaknya model, statistik koefisien Q perlu diuji dengan statistik W yang dihitung dengan rumus:

$$W \text{ hitung} = - (N-d) \ln Q \quad (4.9)$$

Dimana N = banyaknya sampel

d = banyaknya koefisien jalur yang tidak signifikan sama dengan derajat bebas (degree of freedom)

R_m^2 = koefisien determinasi untuk model yang diusulkan

M = menunjukkan R_m^2 setelah koefisien jalur yang tidak signifikan dihilangkan

Jika $W_{hitung} \geq \chi^2 (df; \alpha)$ tolak H_0 (berarti matriks korelasi sampel berbeda dengan matriks korelasi estimasi), maksudnya kedua model tersebut signifikan.

Jika $W_{hitung} \leq \chi^2 (df; \alpha)$ terima H_0 (berarti matriks korelasi sampel tidak berbeda dengan matriks korelasi estimasi), maksudnya kedua model tersebut tidak signifikan.

Koefisien determinan multiple (R_m^2) setelah koefisien jalur yang tidak signifikan yang dihilangkan dan nilai tersebut diambil dari:

$$R_1^2 = 0,539 \text{ (Tabel 4.11 Model Summary Variabel Kompetensi)}$$

$$R_2^2 = 0,665 \text{ (Tabel 4.14 Model Summary Variabel Motivasi)}$$

Rumus : $M = R_m^2$ setelah dilakukan *trimming*

$$R_m^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) (1-R_3^2) \dots (1-R_n^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) = 1 - (1-0,228)(1-0,788)$$

$$= 1 - (0,772)(0,212) = 1 - 0,16366 = 0,8363 = 83,63\%$$

Karena semua koefisien jalur signifikan sehingga R_m^2 model yang disesuaikan sama dengan R_m^2 model dasar

Q dihitung dengan rumus:

$$Q = \frac{1 - R_m^2 \text{ model yang disesuaikan}}{1 - R_m^2 \text{ model dasar}} = \frac{1 - 0,8363}{1 - 0,8363} = \frac{0,1637}{0,1637} = 1$$

Q= 1 adalah Model fit sempurna sehingga tidak perlu dilakukan uji dengan statistik W

4.4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

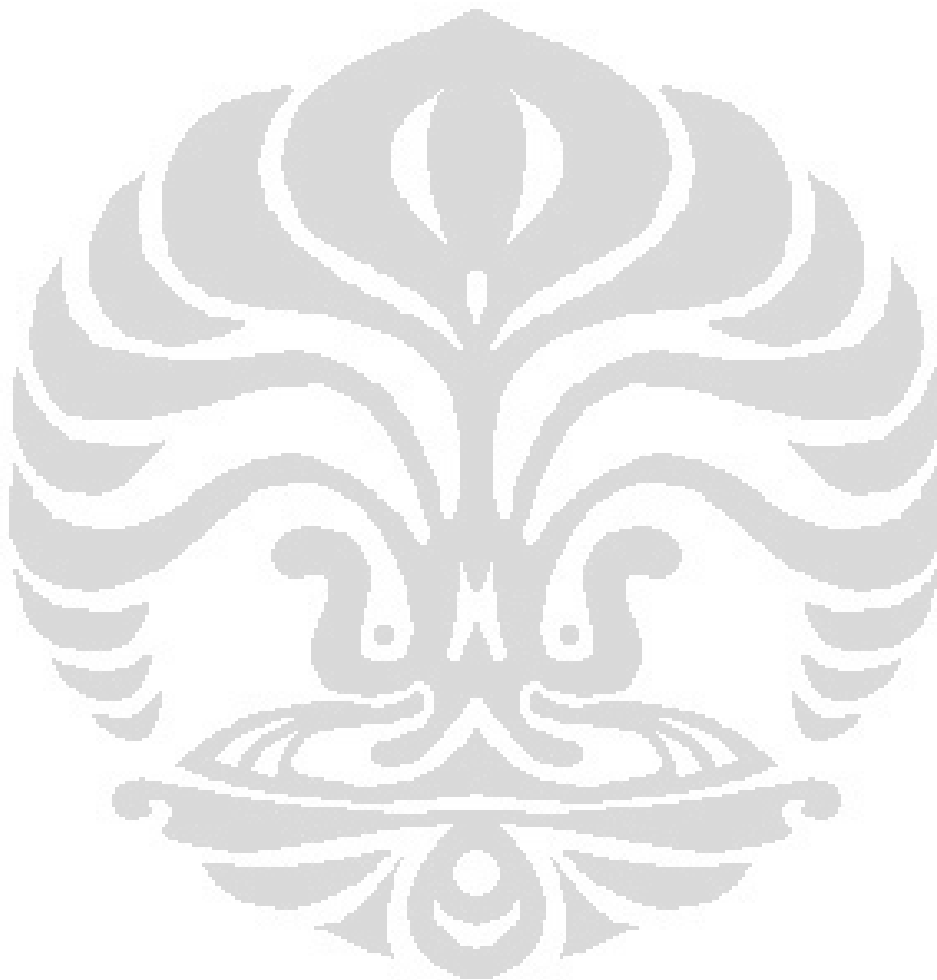
Analisis Jalur berguna digunakan untuk menguji kausal berdasarkan teori yaitu hubungan kausal beberapa variabel eksogen (prediktor) dengan variabel endogen (respon).

- a. Analisis hubungan kausal antara kompetensi profesional (X_1) dengan kinerja frontliner (Y) dengan analisis jalur diperoleh koefisien jalur 0,734 (0,000) dan koefisien determinasi 0,539. Ini berarti variasi kinerja frontliner dapat dijelaskan secara langsung oleh variasi kompetensi sebesar 53,9%, sedangkan sisanya sebesar 46,1% tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi frontliner memiliki peranan positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja frontliner dalam memasarkan produk asuransi syariah di Takaful windows. Oleh karena itu meningkatkan kinerja frontliner harus diupayakan untuk meningkatkan kompetensi profesional. Mengenai sikap

responden terhadap variabel kompetensi menunjukkan bahwa proporsi terbesar sebanyak 50% setuju, dan sebagian kecil sebanyak 2% sangat tidak setuju. Persepsi responden mengenai kompetensi profesional dalam memasarkan produk asuransi syariah responden terletak pada kategori interval baik (71%). Tendensi ini menunjukkan frontliner mendukung peningkatan kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja profesional.

- b. Analisis hubungan kausal antara motivasi kerja (X_2) dengan kinerja frontliner (Y) dengan analisis jalur diperoleh koefisien jalur 0,815 (0,000) dan koefisien determinasi 0,665. Hal ini menunjukkan bahwa variasi kinerja frontliner dapat dijelaskan secara langsung oleh variasi motivasi sebesar 66,5% yang berarti antara motivasi dengan kinerja terdapat hubungan positif dan signifikan. Sedangkan sisanya sebesar 33,5% tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Sikap responden mengenai motivasi menunjukkan bahwa proporsi terbesar menyatakan setuju (42%) sedangkan proporsi terkecil menyatakan sangat tidak setuju (2%). Dari hasil perhitungan rating skala, persepsi responden mengenai motivasi terletak pada kategori interval baik (70%). Tendensi ini menunjukkan bahwa peranan motivasi sangat besar dalam meningkatkan kinerja frontliner untuk memasarkan produk asuransi syariah di *Takaful Windows*.
- c. Analisis hubungan kausal antara kompetensi profesional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap dengan kinerja frontliner (Y) dengan analisis jalur mempunyai koefisien determinasi total (*R-square*) yang cukup besar yaitu 0,845. Ini berarti variasi variabel bebas yaitu kompetensi dan motivasi keseluruhan mampu menerangkan variabel terikat yaitu kinerja sebesar 83,63%, dan sisanya sebesar 16,37% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model. Dengan demikian variabel kompetensi dan motivasi secara keseluruhan berperan dalam menerangkan variabel kinerja dengan baik.
- d. Koefisien jalur yang menunjukkan peranan langsung motivasi kerja (X_2) terhadap kompetensi (X_1) adalah 0,537. Hal ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat/moderate antara motivasi dengan kompetensi. Kontribusi motivasi terhadap kompetensi adalah sebesar koefisien determinasi yaitu 0,2884 yang berarti 28,84% variabel kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan sisanya ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

- e. Secara umum hasil pengujian hipotesis hipotesis 1,2 & 3 menunjukkan bahwa sebagian besar koefisien jalur arahnya sebagaimana yang diharapkan. Secara singkat hubungan kausal dan non kausal dapat dikemukakan sebagai berikut:
- 1) Kompetensi merupakan penyebab dari kinerja frontliner
 - 2) Motivasi merupakan penyebab dari kinerja frontliner



BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI & SARAN

Dalam penutup tesis ini, akan dikemukakan tiga hal pokok yang disajikan sebagai pemaknaan penelitian secara terpadu, terhadap semua hasil penelitian yang telah dilakukan dan diperoleh. Tiga hal pokok terdiri dari kesimpulan, implikasi dan saran.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang disajikan pada bab-bab sebelumnya, kesimpulan yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner. Ini berarti variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variasi kompetensi. Dengan demikian hipotesis 1 Kompetensi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja frontliner pada *takaful windows* terbukti. Tendensi ini relevan dengan suatu survey di Amerika memperlihatkan bahwa sekitar 75% perusahaan telah mengimplementasikan gagasan kompetensi kedalam praktek manajemen sumberdaya manusia dengan tingkat yang berbeda dan mencapai kinerja terbaik (Schippmann J.S & Ash R.A, Battista M, et al, 2000, p703-740).
- b. Motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja frontliner. Tendensi ini terjadi yang berarti variabel kinerja frontliner dapat dijelaskan oleh variasi motivasi kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 yaitu motivasi *frontliner* yang tinggi secara signifikan menentukan peningkatan kinerja frontliner pada *takaful windows* terbukti kebenarannya. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menyumbang lebih banyak dan akan mau bekerja lebih baik jika perusahaan memberikan kondisi lingkungan kerja yang kondusif, pemenuhan kebutuhan frontliner yang memadai dan situasi hubungan kerja yang harmonis.
- c. Kompetensi dan motivasi berperan secara signifikan terhadap kinerja frontliner. Dengan demikian hipotesis 3 yaitu kompetensi, dan motivasi *frontliner* yang tinggi secara simultan dan signifikan menentukan peningkatan kinerja frontliner pada *takaful windows* telah terbukti. Hal ini sejalan dengan hasil riset oleh May, Abang dan Maw (2009) telah membuktikan korelasi positif yang kuat antara insentif dan performa perusahaan. Sedangkan menurut Milne (2007), berdasarkan

studi literatur dan riset sebelumnya disimpulkan bahwa program insentif secara positif mempengaruhi motivasi, kinerja (*performance*) dan kepentingan dalam suatu organisasi.

5.2 Implikasi

Bertolak dari kesimpulan tersebut, berikut ini disampaikan beberapa implikasi yang dianggap relevan dengan penelitian. Implikasi tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Temuan ini yang mengindikasikan peranan efektif kompetensi terhadap kinerja frontliner masih relatif kecil dibandingkan dengan faktor motivasi, mengimplikasikan perlu adanya perbaikan dan peningkatan kompetensi yang lebih efektif yang memungkinkan frontliner berperan secara penuh memberikan kontribusi daya fisik dan daya kreasinya untuk meningkatkan daya kinerja frontliner demi menunjang keberhasilan perusahaan.
- b. Hasil pengolahan dan analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan peranan secara signifikan terhadap kinerja frontliner. Sedangkan hasil analisis deskriptif tendensi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja berada dalam kategori setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja frontliner harus lebih diutamakan. Peningkatan motivasi kerja diupayakan baik oleh pimpinan maupun oleh frontliner itu sendiri. Hasil temuan ini diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja frontliner.
- c. Peningkatan kinerja frontliner dilakukan dengan usaha-usaha yang terarah dan terpadu yang dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan. Untuk memenuhi harapan ini, frontliner diharapkan untuk melakukan kegiatan yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5.3 Saran

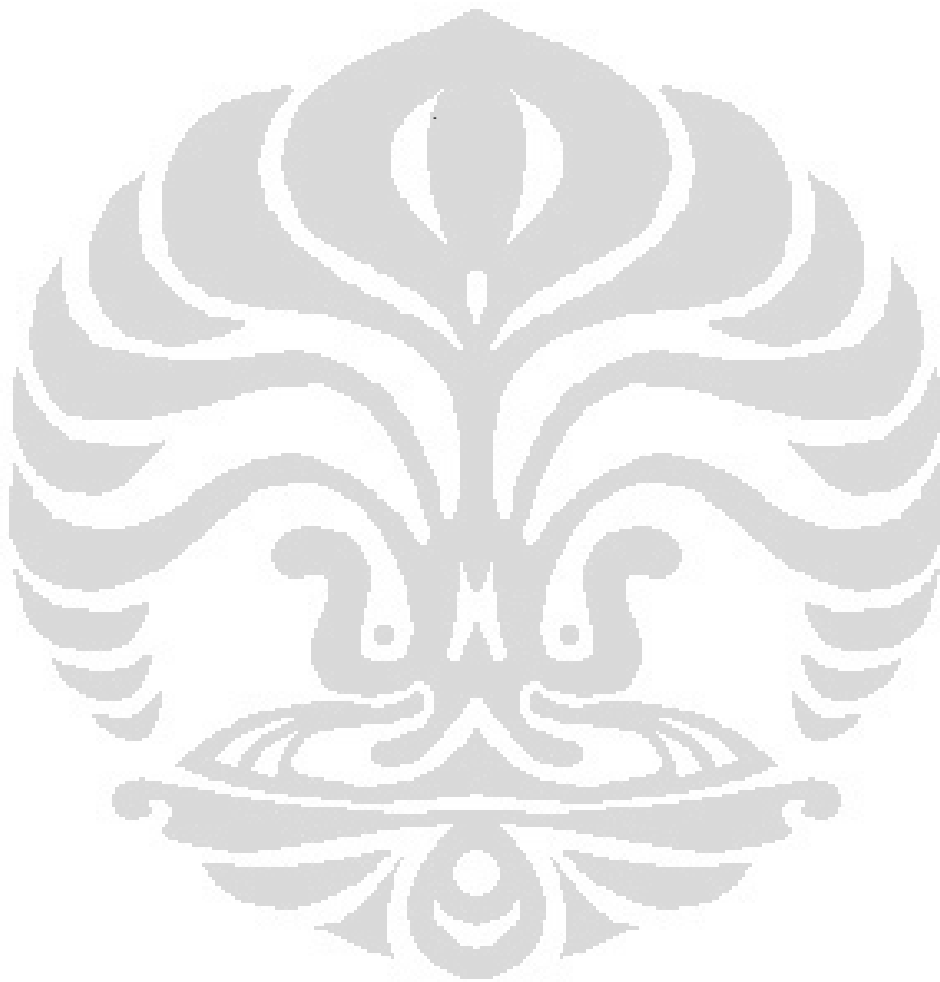
Dalam bagian ini, akan dikemukakan beberapa saran yang relevan yang didasarkan pada temuan dan implikasi penelitian.

- a. Dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum, untuk lebih meningkatkan kompetensi frontliner - karakter pribadi seperti kepercayaan diri, citra diri, kebiasaan kerja, interaksi komunikasi yang merupakan faktor dominan yang disikapi oleh sebagian besar frontliner (setuju), maka pembentukan karakter

pribadi yang sesuai dengan nilai-nilai syariah perlu dilakukan secara terstruktur sehingga frontliner memiliki karakter yang menunjang pemasaran produk asuransi syariah. Faktor lainnya adalah keahlian yang dapat dilakukan dengan cara frontliner mengambil pelatihan yang disediakan oleh *human capital division* atau *shariah development department* secara aktif dan konsisten atau belajar dari frontliner lainnya yang memiliki kompetensi yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan dari analisis deskriptif, untuk Marketing Officer Syariah memiliki skor berbeda, dimana kompetensi - pengetahuan dan keahlian memiliki skor yang dominan dibandingkan dengan faktor karakter individu. Konsekuensinya adalah pelatihan mengenai produk dan pasar asuransi syariah secara reguler sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan pemasaran produk asuransi syariah.

- b. Faktor motivasi yang berperan dominan secara signifikan yang disikapi oleh responden (sangat setuju) berdasarkan pada analisis deskriptif adalah karakteristik individu yang mencakup motif bekerja, perlakuan wajar, pengakuan sebagai individu, pengakuan atas prestasi. Hal tersebut dapat dicapai melalui pemenuhan terhadap *maqashid syariah* dimana perusahaan memberikan kemampuannya untuk memberikan perlindungan terhadap akidah (agama) frontliner, menjaga keselamatan kerja sehingga jiwanya terjaga, memberikan perlindungan terhadap keturunan (anak-anak) dengan memberikan bantuan biaya pendidikan, meningkatkan potensi frontliner sehingga akal yang dimiliki digunakan secara optimal dan terakhir adalah perlindungan terhadap harta benda frontliner dimana kekayaan mereka dapat tumbuh. Untuk itu perusahaan perlu mempertimbangkan mengevaluasi program kesejahteraan karyawan yang telah berjalan yang diselaraskan dengan ruh *maqashid syariah*, dimana diharapkan frontliner akan memiliki motivasi yang kuat & etos kerja yang tinggi sehingga mereka dapat lebih berproduksi lebih tinggi & berkualitas.
- c. Dalam perekrutan frontliner dari sumberdaya internal dan eksternal, perusahaan lebih memperhatikan aspek kompetensi profesional dan motivasi kerja sehingga frontliner diharapkan memiliki daya adaptasi terhadap kondisi lingkungan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, frontliner akan lebih mudah berkomunikasi dan melakukan proses pemasaran dengan baik dan akan tetap bersemangat sehingga diharapkan kinerja frontliner akan baik.
- d. Penelitian studi empiris mengenai kompetensi dan motivasi frontliner terhadap kinerjanya pada pemasaran asuransi syariah masih relatif terbatas. Untuk lebih

meningkatkan kinerja, penelitian serupa dalam cakupan yang lebih luas perlu digalakkan untuk membantu memberikan solusi masalah yang dihadapi perusahaan dan menunjang dalam perkembangannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Agama. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. terjemahan Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al Qur'an. Semarang: Karya Toha, 1971.
- Agresti, Alan. *An Introduction to Categorical Data Analysis*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1996
- Agustian, Ary Ginanjar. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga Wijaya Persada, 2001.
- Amstrong, M. *A handbook of Human Resource Management Practice*. 8th Ed. Kogan Page Limited. 2001
- Antonio, Muhammad Syafi'i. *Bank Syariah bagi Bankir dan Praktisi Keuangan*. Jakarta: Tazkia Institute, 1999.
- . *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager*. Jakarta: ProLM Centre, 1999.
- Ali, Zainuddin. *Hukum Asuransi Syariah*. Jakarta: Sinar Grafika, Jakarta, 2008
- Arikunto, S. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Asuransi Adira Dinamika. Data internal. Jakarta: 2009
- Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997.
- Baker JC, Maples J dan NewCC. *A hierarchical Model of Business Competence*. Integr Manuf Suyst 8:265-272. 1997
- Bhatty, Ajmal. Will Takaful Penetration Match Conventional Insurance. Beauford, Judith E. *Competency, Taiwan, International trade, Perception, Vocational education, China* 2009.
- Buckingham, M., & Coffman, C. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York. Simon & Schuster. 1999
- Curtis, B., Hefley, W.E., & Miller, S.A. *Experiences Applying the People Capability Maturity Model*. 2003. Retrieved April 16, 2004
- Chapra, M.Umer. *Islam dan Tantangan Ekonomi* (Trans. Ikhwan Abidin Basri). Jakarta: Gema Insani Press, 2000. Trans of *Islam and Economic Challenge*
- Collins Cobuild Language Dictionary; William Collins Sons and Co.Ltd; Glasgow, p803. 1987

- Davenport, Thomas H & Prusak, L (1998) . *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins. 1999
- Fiol C, Lyles M. *Organisational Learning*. Acad Mngt Rev 10:803-813. 1985
- Forrester JW. *Industrial Dynamics*. Massachuset: The MIT, Cambridge. 1961.
- Gomes, Franstino Cardovo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Harsanyi, J. *Rational-choice models of Political Behaviour vs Functionalist and Conformist Theorist*. World Politics, 21. 21, 513-538. 1969
- Hsieh, Su-Chin, *Employee competencies of Taiwanese international trade: Perceptions of practitioners and educators*. University of the Incarnate Word 309 pages; AAT 3356902. 2009
- International Takaful Summit 2008. Jumeira Carlton, London. 2008
- Jeny Eoh, *Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya manajemen dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang*, Disertasi Program Pascasarjana FISIP UI, Jakarta 2001
- Jia, Jianfeng. "Reseach Framework of Human Resource Based on Competency about Knowledge Enterprise." *International Journal of Business and Management* Vol.3, No.11 November 2008
- Jakarta, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. *Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) dan Proses Penciptaan Pengetahuan*. 2006
- Khaldun, Ibnu. *Muqaddimah*. Cet.4. terjemahan Ahmadi Toha. Jakarta: pustaka Firdaus, 2000.
- Khan, Muhammad Arkam. *Ajaran Nabi Muhammad saw tentang Ekonomi (kumpulan Hadits-Hadits Pilihan tentang Ekonomi* Trans. Rifyal Ka'bah..). Jakarta: PT. Bank Muamalat Indonesia dan Institute of Policy Studies Islamabad, 1997. Trans of *Economic Teaching of Prophet Muhammad A Select Anthology of Hadits Literature on Economics*
- Khalil, Jafril. *Pengkajian Aqad Asuransi Syariah dan Implementasinya*. Makalah Training Program Ajun Asuransi Syariah angkata XI. Jakarta: AASI, 2008.
- Kwon, W. Jean. *Islamic Principle and Takaful Insurance: Re-evaluation*. Journal of Insurance Regulation; Fall 2007, 1 ABI/INFORM Global pg. 53
- Kotler, Phillip. *According to Kotler*. terjemahan Herman Sudrajat. Jakarta: Bhuana Ilmu Popular, 2006.
- Kotler, Phillip & Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. Eanglewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994

- Laitinen, E.K. *A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies*. Scandinavian Journal of Management, 18, 65-69. 2002.
- Lindgren, Rikard, Dick Stenmark dan Jan Ljungber. "Rethinking competence systems for knowledge-based organization". "European Journal of Information Systems" (2003) 12, 18-29.
- Levin, Richard I., dan David S. Rubin, *Statistics for Management*, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998
- May-Chiun Lo. *The Relationship between Human Resource Management and Firm Performance in Malaysia*. International Journal of Economics and Finance vol.1, No.1 February 2009
- McDowell, Callie. *Achieving workforce competence*. Personal Journal; Sep 1996; Academic Research Library pg.1
- Mega and Ernst & Young. *The World Takaful Report 2009*, 4th Annual World Takaful, 2009 Bartleby Library.
- Merriam-Webster's advance learners*. Springfield, MA: Merriam-Webster, 2008.
- Mirelli, A.F. *Introduction to Competency Analysis and Modeling*. Performance Improvement, 37(5), 8-17. 1998
- . *Introduction to Competency Model*. New York: American Express. 2001
- Mitchel, T.R dan Larson. *People and Organization: An Introduction to Organizational Behaviour*. Singapore: McGraw Hill Inc. 1987
- Marrelli, Anne F., Janis Tondora, and Michael A. Hoge. *Strategies for Developing Competency Models*. Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July 2005 (2005) DOI: 10.1007/s10488-005-3264-0
- Milne, Patricia. *Motivation, Incentives and Organisational Culture*. Journal of Knowledge Management, Vol 11 No. 6, 2007 pg.28-38
- Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press, 2008
- Muzammil. *Analisis Tingkat Pengetahuan Petugas Front Liners Bank Niaga Terhadap Produk dan Jasa Perbankan Syariah dalam Penerapan Kebijakan Office Channelling*. Jakarta: Tesis Program Pascasarjana PSKTTI-UI, 2006.
- Nasution, Mustafa Edwin dan Hardius Usman. *Proses Penelitian kuantitatif*. Jakarta: FKUI, 2007.
- Otala, Leenamajja. *Lifelong learning based on industry-university cooperation: A strategy for European industry's competitiveness*. Teknillinen Korkeakoulu (Helsinki) (Finland), 1993 , 275 pages; AAT C359297
- Palan, R. *Competency Management: Teknik mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk meningkatkan Daya Saing Organisasi* (Trans. Octa Melia Jalal). Jakarta: PPM, 2007. *Trans of Competency Management*

- Parry, Scott B. *Just what is a competency?* Training; June 1998:35,6 Academic Research Library
- Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam. *Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press, 2008.
- Ramlall, J Sunil. *HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices*; May/Jun 2006; 45,5 Academic Research Library
- Rao, M . Gangadhara and Surya P. Rao. *Motivation and Leadership*. Delhi: Kanishka Publishers, 1995
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta, 2007
- Robin, S.P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhalindo, 2000
- Sanchez R, Aime H dan Howard T. *Toward the Theory and Practice of Competence-based competition*. Elsevier: Ocford, pp1-2, 1996
- Schnake, M. *An Integrative Model of Effort Propensity*. Human Management Review, 17, 274-289. 2007
- Spalding University, 1995 , 152 pages; AAT 9621568 <
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=742853861>>
- Steers, Richard M and Lyman W. Porter. *Motivation and Work Behaviour* (fifth Ed.). New Jersey: McGraw-Hill International Edition, 1991
- Stone, Florence M. *Coaching, Counselling & Mentoring: How to Choose and use the Right Technique to Boost Employee Performance 2nd Ed*. Florida: 2007
- Suhendi, Hedi. *Fiqih Muamalah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sula, Muhammad Syakir. *Asuransi Syariah (Life and General) Konsep dan Sistem Operasional*. Cet.1. Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Supriyanto, S. *Filsafat Ilmu*. Surabaya: Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga. 2003
- Tang, Weiwei, Sun Jianping. *Research on Enterproice Core Competence and Managerial Human Resource Streategy*. Management Science and Engineering Vol.2 No.2.2008 62-67. European Journal of Information Systems (2003, 18-29) <www.palgrave-journals.com/ejis>
- Thanasegaran, Haemala. *Growth of Islamic Insurance (Takaful) in Malaysia: A model for the Region?* Singapore Journal of Legal Studies (2008) 143-164
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008

Usman, Hardius, Nachrowi D Nachrowi. *Ekonometrika: Untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.2006

---. *Penggunaan Teknik Ekonometrika*. PT. Jakarta: RajaGrafindo Perkasa.2008

Vaccaro, Jo Anne Phillips. *A comparative study of perceived promotion criteria and predicted employee competency needs for twenty-first century organizations*.

Wademan, Mark R, Charles M Spuches & Phillip L Doughty. *The People Capability Maturity Model: Its Approach and Potential to Improve Workforce Performance*. Performance Improvement Quarterly; 2007; 20, 1; Academic Research Library pg. 97

Werther, William B and Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management* (4rd Ed.). New Caledonia: McGraw Hill International Edition, 1993.

Yongbo Guo, Weihua Liu & Xinmin Zhang. *Application of Analysis of Competency Value on the Recruitment of Salesman*. International Journal of Business and Management June, 2008 33

Yun, Xiaozhe. "The Competency and Demand of High Technology Enterprise". International Journal of Business and Management. Vol.4, No.1 January 2009

Zadjuli, Suroso Imam. *Prinsip – Prinsip Ekonomi Islam*. Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, 1999

Departemen Keuangan. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.39 Tahun 2008 Tentang Perubahan PP no.73 Tahun 1992 Penyelenggaraan Usaha Perasuransian*. Jakarta: Depkeu., 2009.

Jakarta. Majelis Ulama Indonesia. *Daftar Lembaga Keuangan Syariah*. 2009. tgl<
<http://www.mui.go.id/dsn/.....>>

www.bapepam.go.id

Lampiran 1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 39 Tahun 2008

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 39 TAHUN 2008
TENTANG
PERUBAHAN KEDUA ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 73 TAHUN
1992 TENTANG PENYELENGGARAAN USAHA PERASURANSIAN

Pasal 6

- (1) Modal disetor minimum bagi pendirian Perusahaan Asuransi, Perusahaan Reasuransi, Perusahaan Pialang Asuransi, dan Perusahaan Pialang Reasuransi adalah sebagai berikut:
 - a. Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah), bagi Perusahaan Asuransi;
 - b. Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah), bagi Perusahaan Reasuransi;
 - c. Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah), bagi Perusahaan Pialang Asuransi dan Perusahaan Pialang Reasuransi.
- (2) Modal disetor minimum bagi pendirian Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi yang menyelenggarakan seluruh kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah adalah sebagai berikut:
 - a. Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah), bagi Perusahaan Asuransi;
 - b. Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah), bagi Perusahaan Reasuransi.
- (3) Modal disetor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dan setiap penambahannya harus dalam bentuk tunai.
- (4) Pada saat pendirian perusahaan, kepemilikan saham pihak asing melalui penyertaan langsung dalam Perusahaan Perasuransian paling banyak 80% (delapan puluh persen).
- (5) Di antara Pasal 6 dan Pasal 7 disisipkan 7 (tujuh) pasal, yakni Pasal 6A, Pasal 6B, Pasal 6C, Pasal 6D, Pasal 6E, Pasal 6F, dan Pasal 6G sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 6A

- (1) Perusahaan Perasuransian harus memiliki modal sendiri paling sedikit sebesar modal disetor minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) dan ayat (2).
- (2) Modal sendiri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah penjumlahan dari modal disetor, agio saham, saldo laba, cadangan umum, cadangan tujuan, kenaikan atau penurunan nilai surat berharga, dan selisih penilaian aktiva tetap.

Pasal 6B

- (1) Perusahaan Asuransi harus memiliki modal sendiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6A ayat (1) dengan tahapan sebagai berikut:

(Lanjutan)

- a. paling sedikit sebesar Rp40.000.000.000,00 (empat puluh miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2008;
 - b. paling sedikit sebesar Rp70.000.000.000,00 (tujuh puluh miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2009;
 - c. paling sedikit sebesar Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2010.
- (2) Perusahaan Reasuransi harus memiliki modal sendiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6A ayat (1) dengan tahapan sebagai berikut:
- a. paling sedikit sebesar Rp100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2008;
 - b. paling sedikit sebesar Rp150.000.000.000,00 (seratus lima puluh miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2009;
 - c. paling sedikit sebesar Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2010.

Pasal 6C

- (1) Perusahaan Asuransi yang menyelenggarakan seluruh usahanya berdasarkan prinsip syariah harus memiliki modal sendiri paling sedikit Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2008.
- (2) Perusahaan Pialang Asuransi dan Perusahaan Pialang Reasuransi harus memiliki modal sendiri paling sedikit Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2008.

Pasal 6D

Modal kerja minimum Unit Syariah dari Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi adalah sebagai berikut:

- a. sebesar Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah) bagi Unit Syariah dari Perusahaan Asuransi;
- b. sebesar Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) bagi Unit Syariah dari Perusahaan Reasuransi.

Pasal 6E

- (1) Perusahaan Asuransi yang memiliki Unit Syariah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6D huruf a, harus menyesuaikan modal kerja dari Unit Syariah dimaksud dengan tahapan sebagai berikut:
- a. paling sedikit sebesar Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2008;
 - b. paling sedikit sebesar Rp12.500.000.000,00 (dua belas miliar lima ratus juta rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2009;
 - c. paling sedikit sebesar Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2010.

(Lanjutan)

- (2) Perusahaan Reasuransi yang memiliki Unit Syariah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6D huruf b, harus menyesuaikan modal kerja dari Unit Syariah dimaksud dengan tahapan sebagai berikut:
- a. paling sedikit sebesar Rp12.500.000.000,00 (dua belas miliar lima ratus juta rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2008;
 - b. paling sedikit sebesar Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2009;
 - c. paling sedikit sebesar Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) paling lambat tanggal 31 Desember 2010.

Pasal 6F

- 1) Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi yang memiliki Unit Syariah harus memenuhi modal sendiri dalam jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) huruf a dan huruf b ditambah modal kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6D huruf a dan huruf b.
- 2) Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi yang memiliki Unit Syariah dapat membuka kantor cabang dan/atau kantor pemasaran syariah.
- 3) Ketentuan lebih lanjut mengenai kelembagaan, syarat, dan tata cara pendirian kantor cabang dan/atau kantor pemasaran syariah diatur dengan Peraturan Menteri.

Pasal 6G

- (1) Perusahaan Asuransi, Perusahaan Reasuransi, Perusahaan Pialang Asuransi, dan Perusahaan Pialang Reasuransi yang belum memenuhi ketentuan permodalan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6B, Pasal 6C, dan Pasal 6E harus menyampaikan rencana kerja untuk memenuhi ketentuan pentahapan permodalan paling lambat tanggal 30 September tahun berjalan.
- (2) Rencana kerja yang disampaikan Perusahaan Asuransi, Perusahaan Reasuransi, Perusahaan Pialang Asuransi, dan Perusahaan Pialang Reasuransi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus selesai dilaksanakan paling lambat tanggal 31 Maret tahun berikutnya.
- (3) Menteri mengevaluasi rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2).
- (4) Menteri mencabut izin usaha Perusahaan Asuransi, Perusahaan Reasuransi, Perusahaan Pialang Asuransi, dan Perusahaan Pialang Reasuransi yang tidak menyampaikan rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan tetap memperhatikan tahapan pengenaan sanksi.
- (5) Dalam hal Menteri menyimpulkan bahwa Perusahaan Asuransi, Perusahaan Reasuransi, Perusahaan Pialang Asuransi, dan Perusahaan Pialang Reasuransi tidak memenuhi rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3), Menteri mencabut izin usaha Perusahaan Asuransi, Perusahaan Reasuransi, Perusahaan Pialang Asuransi, dan Perusahaan Pialang Reasuransi yang bersangkutan dengan tetap memperhatikan tahapan pengenaan sanksi.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai jumlah dan tata cara penempatan dana jaminan diatur dengan Peraturan Menteri.

Lampiran 2 Fatwa DSN NO: 52/DSN-MUI/III/2006

Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia no: 52/DSN-MUI/III/2006 tentang Wakalah bil Ujah pada Asuransi Syariah.

Pertama: Ketentuan Umum

Dalam Fatwa ini, yang dimaksud dengan:

- a. asuransi adalah asuransi jiwa, asuransi kenugian dan reasuransi syariah;
- b. peserta adalah peserta asuransi (pemegang polis) atau perusahaan asuransi dalam reasuransi syariah.

Kedua: Ketentuan Hukum

Wakalah bil Ujah boleh dilakukan antara perusahaan asuransi dengan peserta.

Wakalah bil Ujah adalah pemberian kuasa dari peserta kepada perusahaan asuransi untuk mengelola dana peserta dan/atau melakukan kegiatan lain sebagaimana disebutkan pada bagian ketiga angka 2 (dua) Fatwa ini dengan imbalan pemberian ujah (fee).

Wakalah bil Ujah dapat diterapkan pada produk asuransi yang mengandung unsur tabungan (saving) maupun non tabungan.

Ketiga : Ketentuan Akad

Akad yang digunakan adalah akad Wakalah bil Ujah.

Objek Wakalah bil Ujah meliputi antara lain:

- a. kegiatan administrasi
- b. pengelolaan dana
- c. pembayaran klaim
- d. underwriting
- e. pengelolaan portofolio risiko
- f. pemasaran
- g. investasi

3. Dalam akad Wakalah bil Ujah, harus disebutkan sekurang-kurangnya:

- a. hak dan kewajiban peserta dan perusahaan asuransi;
- b. besaran, cara dan waktu pemotongan ujah fee atas premi;
- c. syarat-syarat lain yang disepakati, sesuai dengan jenis asuransi yang diadakan.

(Lanjutan)

Keempat : Kedudukan dan Ketentuan Para Pihak dalam Akad Wakalah bil Ujrah

Dalam akad ini, perusahaan asuransi bertindak sebagai wakil (yang mendapat kuasa) untuk melakukan kegiatan sebagaimana disebutkan pada bagian ketiga angka 2 (dua) di atas.

Peserta sebagai individu dalam produk saving bertindak sebagai muwakkil (pemberi kuasa).

Peserta sebagai suatu badan/kelompok, dalam akun tabarru' bertindak sebagai muwakkil (pemberi kuasa).

Wakil tidak boleh mewakilkan kepada pihak lain atas kuasa yang diterimanya, kecuali atas izin muwakkil (peserta);

Akad Wakalah adalah bersifat amanah (yad amanah) sehingga wakil tidak menanggung risiko terhadap kerugian investasi dengan mengurangi fee yang telah diterimanya, kecuali karena kecerobohan atau wanprestasi.

Perusahaan asuransi sebagai wakil tidak berhak memperoleh bagian dari hasil investasi, karena akad yang digunakan adalah akad Wakalah.

Kelima : Investasi

1. Perusahaan asuransi selaku pemegang amanah wajib menginvestasikan dana yang terkumpul dan investasi wajib dilakukan sesuai dengan syariah.
2. Dalam pengelolaan dana/investasi, baik dana tabarru' maupun saving, dapat digunakan akad Wakalah bil Ujrah dengan mengikuti ketentuan seperti di atas, akad Mudharabah dengan mengikuti ketentuan fatwa Mudharabah, atau akad Mudharabah Musytarakah dengan mengikuti ketentuan fatwa Mudharabah Musytarakah.

Keenam : Ketentuan Penutup

1. Jika salah satu pihak tidak menunaikan kewajibannya atau jika terjadi perselisihan di antara para pihak, maka penyelesaiannya dilakukan melalui Badan Arbitrase Syari'ah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.
2. Fatwa ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan jika di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan, akan diubah dan disempurnakan sebagaimana mestinya.

Lampiran 3 - Kuesioner Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN
FAKTOR YANG MENINGKATKAN KINERJA FRONTLINER DALAM PEMASARAN
PRODUK ASURANSI SYARIAH: KOMPETENSI PROFESIONAL DAN MOTIVASI KERJA**

Yang terhormat,
Bapak/Ibu
di tempat.

Secara acak Bapak/Ibu mendapat kehormatan terpilih sebagai responden untuk penelitian ini. Pada dasarnya penelitian ini mengkaji pengaruh faktor kompetensi profesional dan motivasi kerja terhadap kinerja frontliner pada pemasaran produk asuransi syariah di wilayah Bapak/Ibu.

Untuk maksud tersebut kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner (daftar Pernyataan) yang tersedia. Kami berharap dalam mengisi kuesioner ini Bapak/Ibu sudi memberikan jawaban yang benar secara tulus ikhlas sesuai keadaan sebenarnya. Data yang masuk diperlakukan secara rahasia & digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini

Jika ada yang kurang jelas didalam pengisian kuesioner ini, maka silahkan tanyakan kepada saya yang dengan senang hati akan selalu sedia membantu. Atas kesediaan Bapak/Ibu memberikan jawaban kuesioner ini dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih

Selamat mengisi dan Semoga Allah SWT, memberikan pahala atas pengabdian kita demi kemajuan perusahaan dan kemajuan ilmu pengetahuan secara umum

Jakarta, Desember 2009
Salam & hormat,

Haryadi Rifai

A. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden:

Petunjuk Pengisian:

- 1 Pertanyaan berbentuk Isian, mohon diisi dengan huruf balok
- 2 Pertanyaan yang disertai dengan sajian sejumlah jawaban, mohon dipilih dan diberikan tanda silang (X) dalam kotak jawaban yang dianggap paling tepat/benar sesuai pendapat anda.

- 1 Nama Lengkap:
- 2 Tempat/Tgl Lahir: Umur: Tahun
- 3 Jenis Kelamin: 1 Laki - Laki 2 Perempuan
- 4 Status Perkawinan: 1 Menikah 3 Cerai
2 Belum Menikah
- 5 Agama 1 Islam 3 Protestan 5 Budha
2 Hindu 4 Katolik
- 6 Jenjang Pendidikan 1 SD 4 D1 7 Sarjana
2 SMP 5 D2 8 Magister
3 SMA/SMK 6 D3/Sarj. Mud. 9 Doktor
- 7 Masa kerja di perusahaan: Tahun Bulan
- 8 Posisi Sekarang: 1 Business Relation 3 Marketing Officer Syariah
2 Agency Relation 4 Marketing Head

B. KUESIONER KOMPETENSI

Petunjuk Pengisian:

- 1 Berikut ini tersedia sejumlah pernyataan/pertanyaan mengenai "kompetensi"
- 2 Pada setiap pertanyaan/pernyataan disertai lima pilihan jawaban. Pilih dan berikan tanda silang (X) dalam kotak jawaban yang paling tepat, benar dan sesuai keadaan yang sebenarnya menurut pandangan anda
- 3 Dalam menjawab pertanyaan/pernyataan, tidak ada jawaban yang salah. Oleh sebab itu usahakan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan
- 4 Alternatif jawaban: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 3 = Tidak Tahu (TT) 5 = Sangat Setuju (SS)
2 = Tidak Setuju (TS) 4 = Setuju (S)
- 5 Terima kasih kepada Bapak/Ibu atas partisipasi untuk pengisian kuesioner ini

No	Pernyataan/Pertanyaan	STS	TS	TT	S	SS
1	Saya menguasai cara kerja operasi asuransi syariah					
2	Saya menguasai produk asuransi syariah yang dipasarkan di Adira					
3	Menjual sesuai dengan kemauan saya agar cepat menutup penjualan					
4	Saya tahu bagaimana memasarkan produk asuransi syariah dengan baik					
5	Saya mampu melakukan penjualan produk asuransi syariah					
6	Saya melakukan umpan balik kepada pelanggan					
7	Saya mampu membuat analisis pasar untuk produk asuransi syariah					
8	Saya menguasai teknik menjual produk syariah sebaik produk asuransi konvensional					
9	Bagi saya menjual produk asuransi syariah sama dengan produk konvensional					
10	Saya menggunakan sales tool yang dimiliki perusahaan untuk membantu meningkatkan penjualan					
11	Saya mampu membuat analisis kompetitor untuk asuransi syariah					
12	Saya mampu meyakinkan pelanggan untuk membeli produk asuransi syariah sebaik meyakinkan pelanggan untuk produk konvensional					
13	Dalam menjual produk asuransi syariah, saya tahu detail fitur produk asuransi syariah yang ditawarkan					
14	Saya memasarkan produk asuransi syariah kepada muslim dan non muslim					
15	Saya mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam memasarkan produk asuransi syariah					
16	Walaupun sulit dalam memasarkan produk asuransi syariah, saya akan tetap memasarkannya					
17	Saya memasarkan produk asuransi syariah karena memang diperintahkan					
18	Saya memasarkan produk asuransi syariah walaupun bertentangan dengan batin saya					
19	Saya tahu bagaimana cara menghitung bagi hasil					
20	Saya mau memasarkan produk asuransi syariah karena selama ini saya memasarkan produk asuransi dengan cara yang benar sesuai norma yang berlaku di perusahaan					
21	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi baik dengan pelanggan					
22	Saya tidak pernah melakukan perbuatan merugikan perusahaan dalam memasarkan produk asuransi kepada pelanggan					
23	Tidak banyak kendala komunikasi kepada pelanggan dalam kegiatan penjualan kepada pelanggan					
24	Walaupun produk asuransi syariah banyak terkait dengan aturan syariah dan menyangkut pribadi saya, saya tetap memasarkannya					

C. KUESIONER MOTIVASI

Petunjuk Pengisian:

- 1 Berikut ini tersedia sejumlah pernyataan/pertanyaan mengenai "motivasi"
- 2 Pada setiap pertanyaan/pernyataan disertai lima pilihan jawaban. Pilih dan berikan tanda silang (X) dalam kotak jawaban yang paling tepat, benar dan sesuai keadaan yang sebenarnya menurut pandangan anda
- 3 Dalam menjawab pertanyaan/pernyataan, tidak ada jawaban yang salah. Oleh sebab itu usahakan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan
- 4 Alternatif jawaban: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 3 = Tidak Tahu (TT) 5 = Sangat Setuju (SS)
2 = Tidak Setuju (TS) 4 = Setuju (S)
- 5 Terima kasih kepada Bapak/Ibu atas partisipasi untuk pengisian kuesioner ini

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya berusaha mencapai prestasi tinggi untuk mendapatkan imbalan yang pantas					
2	Saya bekerja memasarkan produk asuransi syariah & atau konvensional hanya untuk mencari uang					
3	Saya bekerja untuk mendapatkan promosi					
4	Pimpinan tidak menghiraukan tujuan organisasi, yang penting saya senang bekerja padanya					
5	Pimpinan menunjuk saya untuk memasarkan produk asuransi syariah karena percaya saya mampu melakukannya					
6	Salah satu alasan saya menjual produk asuransi syariah adalah dalam rangka ibadah					
7	Saya memasarkan produk asuransi syariah karena untuk menunjukkan pada diri sendiri bahwa saya mampu menjualnya					
8	Karena tuntutan pekerjaan, bagi saya sama saja menjual produk asuransi syariah ataupun konvensional					
9	Dengan memasarkan produk asuransi syariah, lingkungan pergaulan kerja saya menjadi lebih baik dari sebelumnya					
10	Saya tidak merasa risih dan gelisah, walaupun teman-teman tidak senang kerjaan saya					
11	Imbalan/insentif yang saya terima karena memasarkan produk asuransi syariah memadai					
12	Saya bekerja dalam suasana kondusif untuk pemasaran produk syariah					
13	Kebiasaan kerja di kantor mendukung pemasaran produk syariah					
14	Perhitungan insentif karena memasarkan produk asuransi syariah sangat jelas					
15	Perusahaan menghargai prestasi sebagai marketer syariah sebaik marketer konvensional					
16	Saya bekerja karena nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya					
17	Walaupun gajinya tidak bertambah karena tambahan tugas, saya tetap bekerja keras					
18	Departemen syariah memberikan dukungan positif kepada saya					
19	Citra diri perusahaan yang baik yang mendorong saya mau bekerja memasarkan produk asuransi syariah					
20	Pimpinan ikut merasakan masalah kesulitan (empat) terhadap pemecahan masalah penjualan saya					
21	Saya dipromosikan mendapatkan kenaikan golongan karena pimpinan senang dengan pribadi saya					
22	Pemberian insentif/trivulsi untuk penjualan produk syariah diperlukan					
23	Situasi kantor mendukung hubungan yang erat dengan pelanggan					
24	Perusahaan melakukan perhitungan insentif yang adil untuk produk syariah dan konvensional					
25	Budaya perusahaan mendukung pemasaran asuransi syariah					
26	Promosi karyawan diperlakukan sama baik yang hanya menjual produk konvensional maupun yang menjual produk gabungan (konvensional & syariah)					
27	pimpinan berempati terhadap masalah pribadi saya					

D. KUESIONER KINERJA

Petunjuk Pengisian:

1. Berikut ini tersedia sejumlah pernyataan/pertanyaan mengenai "kinerja"
2. Pada setiap pertanyaan/ pernyataan disertai lima pilihan jawaban. Pilih dan berikan tanda silang (X) dalam kotak jawaban yang paling tepat, benar dan sesuai keadaan yang sebenarnya menurut pandangan anda
3. Dalam menjawab pertanyaan/ pernyataan, tidak ada jawaban yang salah. Oleh sebab itu usahakan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan
4. Alternatif jawaban: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 3 = Tidak Tahu (TT) 5 = Sangat Setuju (SS)
2 = Tidak Setuju (TS) 4 = Setuju (S)
5. Terima kasih kepada Bapak/Ibu atas partisipasi untuk pengisian kuesioner ini

No	Pernyataan	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya menggunakan waktu bekerja secara efektif dan efisien					
2	Disela-sela bekerja saya tidak gunakan untuk pekerjaan tambahan					
3	Produk asuransi syariah yang saya presentasikan banyak diminati pelanggan					
4	Bagi saya penguasaan produk asuransi syariah tidak dijadikan modal utama, yang penting pelanggan membelinya					
5	Walaupun belum mencapai target, saya bekerja memasarkan produk asuransi syariah untuk mencapai prestasi yang baik					
6	Produk asuransi syariah sesuai dengan kebutuhan pelanggan					
7	Saya senang dengan pelanggan yang kritis					
8	Cara menjual dengan metode yang baru selalu saya kembangkan supaya pekerjaan saya berhasil dan lebih baik					
9	Saya selalu menepati janji kepada pelanggan					
10	Saya melaporkan perkembangan penjualan produk syariah secara teratur kepada atasan saya					
11	Informasi dari Departemen syariah yang mendukung penjualan produk asuransi syariah selalu saya terima upto date					
12	Saya menjelaskan produk asuransi syariah sejas-jelasnya kepada pelanggan meskipun mereka dapat membaca polis dan tahu hak dan kewajibannya					
13	saya berambisi bekerja keras mencapai penghargaan pimpinan					
14	saya mencapai target penjualan produk asuransi syariah					
15	Saya tidak pernah lupa dengan target produk syariah yang ditetapkan atasan					
16	Sebagian besar pelanggan puas dengan pelayanan saya					
17	Saya puas dengan hasil pencapaian kerja pemasaran produk asuransi syariah					
18	Pelanggan paham ketika saya menjelaskan produk asuransi syariah					
19	Saya meluangkan waktu banyak untuk menanggapi pelanggan daripada teman kantor saya					
20	Menjadi masalah bagi saya bila penjualan produk syariah tidak mencapai target, walaupun total target penjualan (konvensional dan syariah) tercapai					
21	Saya merasa gugup dalam menjelaskan produk asuransi syariah ke pelanggan karena tidak menguasai fitur produknya					
22	Selama presentasi kepada pelanggan saya dapat menguasai keadaan					
23	Saya mencari pasar baru untuk asuransi syariah dimana persaingan untuk produk tertentu rendah					

Lampiran 4. Koefisien Korrelasi Kompetensi

Correlation Matrix^a

	F111	F112	F121	F122	F131	F132	
Correlation	F111	1.000	0.400	0.163	0.606	0.443	0.302
	F112	0.400	1.000	0.123	0.352	0.230	-0.039
	F121	0.163	0.123	1.000	0.423	0.367	0.662
	F122	0.606	0.352	0.423	1.000	0.891	0.662
	F131	0.443	0.230	0.367	0.891	1.000	0.690
	F132	0.302	-0.039	0.662	0.662	0.690	1.000
	F211	-0.341	-0.024	-0.544	-0.314	-0.438	-0.547
	F212	0.518	0.232	0.391	0.938	0.943	0.673
	F221	0.551	0.285	0.193	0.744	0.776	0.656
	F222	0.211	0.194	0.233	0.550	0.634	0.566
	F231	0.250	0.012	0.207	0.650	0.564	0.641
	F232	0.250	0.718	0.429	0.429	0.363	0.264
	F311	-0.012	-0.250	0.094	0.314	0.334	0.254
	F312	0.378	0.331	0.220	0.728	0.716	0.605
	F313	0.374	0.362	0.497	0.497	0.634	0.431
	F314	0.508	0.263	0.420	0.721	0.736	0.536
	F321	0.432	0.518	0.680	0.680	0.645	0.490
	F322	-0.277	-0.303	-0.020	-0.020	0.036	0.187
	F331	-0.207	-0.031	0.327	0.327	0.367	0.294
	F332	0.107	-0.055	0.485	0.485	0.567	0.530
	F341	0.237	-0.031	0.327	0.327	0.367	0.539
	F342	-0.274	0.084	0.016	0.260	0.265	0.228
	F351	0.107	0.110	0.485	0.485	0.567	0.707
	F352	-0.087	-0.110	0.260	0.260	0.265	0.124

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F211	F212	F221	F222	F231	F232
Correlation	F111	-0.341	0.518	0.551	0.211	0.250	0.250
	F112	-0.024	0.232	0.285	0.194	0.012	0.718
	F121	-0.544	0.391	0.193	0.233	0.207	0.429
	F122	-0.314	0.938	0.744	0.550	0.650	0.429
	F131	-0.438	0.943	0.776	0.634	0.564	0.353
	F132	-0.547	0.673	0.656	0.566	0.641	0.264
	F211	1.000	-0.377	-0.395	-0.362	-0.306	-0.483
	F212	-0.377	1.000	0.757	0.591	0.602	0.392
	F221	-0.395	0.757	1.000	0.788	0.720	0.297
	F222	-0.362	0.591	0.788	1.000	0.601	0.358
	F231	-0.306	0.602	0.720	0.601	1.000	0.318
	F232	-0.483	0.392	0.297	0.358	0.318	1.000
	F311	-0.268	0.268	0.285	0.488	0.659	0.129
	F312	-0.398	0.778	0.680	0.401	0.729	0.534
	F313	-0.699	0.491	0.485	0.535	0.276	0.520
	F314	-0.622	0.654	0.746	0.561	0.646	0.415
	F321	-0.577	0.658	0.551	0.618	0.364	0.705
	F322	0.383	0.057	-0.172	-0.176	-0.185	-0.339
	F331	-0.123	0.346	0.055	0.338	0.059	0.059
	F332	-0.552	0.528	0.199	0.381	0.426	0.426
	F341	-0.582	0.346	0.331	0.336	0.503	0.503
	F342	0.530	0.261	0.140	0.277	0.025	-0.162
	F351	-0.552	0.525	0.397	0.381	0.426	0.426
	F352	-0.052	0.261	-0.093	0.143	0.212	0.212

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F311	F312	F313	F314	F321	F322
Correlation	F111	-0.012	0.378	0.374	0.508	0.432	-0.277
	F112	-0.250	0.331	0.362	0.263	0.518	-0.303
	F121	0.084	0.220	0.497	0.420	0.680	-0.020
	F122	0.314	0.728	0.497	0.721	0.680	-0.020
	F131	0.334	0.716	0.634	0.736	0.645	0.036
	F132	0.254	0.605	0.431	0.536	0.490	0.187
	F211	-0.268	-0.398	-0.699	-0.622	-0.577	0.383
	F212	0.268	0.778	0.491	0.654	0.658	0.057
	F221	0.285	0.680	0.485	0.746	0.551	-0.172
	F222	0.488	0.401	0.535	0.561	0.618	-0.176
	F231	0.659	0.729	0.276	0.646	0.364	-0.185
	F232	0.129	0.534	0.520	0.415	0.705	-0.339
	F311	1.000	0.196	0.446	0.502	0.224	-0.383
	F312	0.196	1.000	0.354	0.555	0.443	-0.071
	F313	0.446	0.354	1.000	0.726	0.699	-0.506
	F314	0.502	0.555	0.726	1.000	0.739	-0.375
	F321	0.224	0.443	0.699	0.739	1.000	-0.277
	F322	-0.383	-0.071	-0.506	-0.375	-0.277	1.000
	F331	0.123	0.136	0.233	0.120	0.384	0.080
	F332	0.552	0.428	0.534	0.433	0.533	-0.144
	F341	0.352	0.390	0.233	0.420	0.384	0.080
	F342	-0.142	0.057	-0.170	-0.203	-0.025	0.625
	F351	0.055	0.611	0.305	0.433	0.533	0.144
	F352	0.439	0.057	0.098	0.177	0.349	0.034

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F331	F332	F341	F342	F351	F352
Correlation	F111	-0.207	0.107	0.237	-0.274	0.107	-0.087
	F112	-0.031	-0.055	-0.031	0.084	0.110	-0.110
	F121	0.327	0.485	0.327	0.016	0.485	0.260
	F122	0.327	0.485	0.327	0.260	0.485	0.260
	F131	0.367	0.567	0.367	0.265	0.567	0.265
	F132	0.294	0.530	0.539	0.228	0.707	0.124
	F211	-0.123	-0.552	-0.582	0.530	-0.552	-0.052
	F212	0.346	0.525	0.346	0.261	0.525	0.261
	F221	0.055	0.199	0.331	0.140	0.397	-0.093
	F222	0.338	0.381	0.338	0.277	0.381	0.143
	F231	0.059	0.426	0.503	0.025	0.426	0.212
	F232	0.059	0.426	0.503	-0.162	0.426	0.212
	F311	0.123	0.552	0.352	-0.142	0.055	0.439
	F312	0.136	0.428	0.390	0.057	0.611	0.057
	F313	0.233	0.534	0.233	-0.170	0.305	0.098
	F314	0.120	0.433	0.420	-0.203	0.433	0.177
	F321	0.384	0.533	0.384	-0.025	0.533	0.349
	F322	0.080	-0.144	0.080	0.625	0.144	0.034
	F331	1.000	0.555	-0.154	0.422	0.555	0.422
	F332	0.555	1.000	0.555	-0.117	0.700	0.761
	F341	-0.154	0.555	1.000	-0.308	0.555	0.422
	F342	0.422	-0.117	-0.308	1.000	0.059	-0.027
	F351	0.555	0.700	0.555	0.059	1.000	0.410
	F352	0.422	0.761	0.422	-0.027	0.410	1.000

^aThis matrix is not positive definite.

Lampiran 5. Koefisien Korelasi Motivasi

Correlation Matrix^a

		F111	F112	F121	F122	F131	F132
Correlation	F111	1.000	0.017	0.100	0.615	-0.329	0.084
	F112	0.017	1.000	-0.642	0.221	-0.147	-0.366
	F121	0.100	-0.642	1.000	-0.089	0.031	0.399
	F122	0.615	0.221	-0.089	1.000	0.243	-0.303
	F131	-0.329	-0.147	0.031	0.243	1.000	0.187
	F132	0.084	-0.366	0.399	-0.303	0.187	1.000
	F141	0.100	0.100	-0.456	0.088	0.007	0.067
	F142	0.751	-0.217	0.254	0.565	0.145	0.434
	F211	0.600	-0.121	0.306	0.121	-0.441	0.093
	F212	-0.186	0.360	-0.395	-0.206	0.141	0.434
	F221	0.489	-0.252	0.335	-0.114	-0.277	0.661
	F222	0.799	-0.185	0.135	0.438	-0.065	0.142
	F223	0.068	0.467	-0.522	0.187	-0.051	-0.215
	F231	0.583	-0.217	0.254	0.101	-0.175	0.434
	F232	-0.013	0.839	-0.630	0.232	-0.034	-0.233
	F311	-0.264	0.046	-0.255	-0.319	0.351	0.385
	F312	-0.067	0.360	-0.358	-0.012	0.013	-0.009
	F321	0.123	0.682	-0.477	0.341	0.188	-0.131
	F322	-0.033	0.544	-0.412	0.249	0.287	0.017
	F331	0.429	-0.074	0.059	-0.085	-0.169	0.544
	F332	-0.127	0.539	-0.412	0.213	0.076	-0.125
	F333	0.047	0.480	-0.602	0.374	0.125	-0.181
	F341	-0.059	0.512	-0.374	0.186	0.083	-0.125
	F342	-0.411	0.578	-0.280	-0.019	0.174	-0.229
	F351	-0.151	0.418	-0.458	0.209	0.000	-0.160
	F352	-0.163	0.217	-0.498	0.132	0.302	0.101
	F353	-0.254	-0.108	0.019	-0.431	0.030	0.393

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F141	F142	F211	F212	F221	F222	F223
Correlation	F111	0.100	0.751	0.600	-0.186	0.489	0.799	0.068
	F112	0.100	-0.217	-0.121	0.360	-0.252	-0.185	0.467
	F121	-0.456	0.254	0.306	-0.395	0.335	0.135	-0.522
	F122	0.088	0.565	0.121	-0.206	-0.114	0.438	0.187
	F131	0.007	0.145	-0.441	0.141	-0.277	-0.065	-0.051
	F132	0.067	0.434	0.093	0.434	0.661	0.142	-0.215
	F141	1.000	0.092	0.110	0.388	0.149	0.263	0.503
	F142	0.092	1.000	0.366	-0.068	0.449	0.734	-0.124
	F211	0.110	0.366	1.000	-0.329	0.345	0.479	0.224
	F212	0.388	-0.068	-0.329	1.000	0.036	-0.298	0.248
	F221	0.149	0.449	0.345	0.036	1.000	0.542	-0.261
	F222	0.263	0.734	0.479	-0.298	0.542	1.000	-0.068
	F223	0.503	-0.124	0.224	0.248	-0.261	-0.068	1.000
	F231	0.092	0.768	0.552	0.034	0.368	0.566	-0.124
	F232	0.358	-0.190	0.093	0.434	-0.274	-0.246	0.645
	F311	0.639	-0.152	-0.073	0.524	0.127	0.033	0.366
	F312	0.539	-0.178	0.345	0.411	-0.211	-0.143	0.840
	F321	0.184	0.227	0.000	0.452	-0.358	0.000	0.365
	F322	0.293	0.196	0.054	0.501	-0.380	-0.131	0.485
	F331	0.160	0.605	0.220	0.327	0.569	0.452	-0.255
	F332	0.054	-0.117	0.010	0.277	-0.333	-0.372	0.302
	F333	0.675	0.124	-0.143	0.359	-0.278	0.100	0.588
	F341	0.401	0.062	0.214	0.360	-0.398	-0.109	0.560
	F342	-0.040	-0.285	-0.119	0.412	-0.632	-0.533	0.299
	F351	0.450	-0.139	0.000	0.185	-0.292	-0.302	0.671
	F352	0.409	0.237	-0.366	0.377	-0.287	-0.062	0.249
	F353	0.378	-0.144	-0.173	0.238	0.358	0.059	0.000

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F231	F232	F311	F312	F321	F322	F331
Correlation	F111	0.583	-0.013	-0.264	-0.067	0.123	-0.033	0.429
	F112	-0.217	0.839	0.046	0.360	0.682	0.544	-0.074
	F121	0.254	-0.630	-0.255	-0.358	-0.477	-0.412	0.059
	F122	0.101	0.232	-0.319	-0.012	0.341	0.249	-0.085
	F131	-0.175	-0.034	0.351	0.013	0.188	0.287	-0.169
	F132	0.434	-0.233	0.385	-0.009	-0.131	0.017	0.644
	F141	0.092	0.356	0.639	0.539	0.184	0.293	0.160
	F142	0.766	-0.190	-0.152	-0.178	0.227	0.196	0.606
	F211	0.552	0.093	-0.073	0.345	0.000	0.054	0.220
	F212	0.034	0.434	0.524	0.411	0.452	0.501	0.327
	F221	0.366	-0.274	0.127	-0.211	-0.358	-0.380	0.569
	F222	0.566	-0.246	0.033	-0.143	0.000	-0.131	0.452
	F223	-0.124	0.645	0.366	0.840	0.365	0.485	-0.255
	F231	1.000	-0.190	-0.061	-0.062	0.341	0.271	0.817
	F232	-0.190	1.000	0.280	0.660	0.654	0.713	-0.187
	F311	-0.061	0.280	1.000	0.501	0.134	0.266	0.041
	F312	-0.062	0.660	0.501	1.000	0.341	0.544	-0.180
	F321	0.341	0.654	0.134	0.341	1.000	0.886	0.310
	F322	0.271	0.713	0.266	0.544	0.886	1.000	0.144
	F331	0.817	-0.187	0.041	-0.180	0.310	0.144	1.000
	F332	-0.242	0.741	-0.049	0.476	0.368	0.537	-0.296
	F333	-0.038	0.568	0.319	0.520	0.477	0.570	-0.096
	F341	0.178	0.678	0.182	0.744	0.682	0.815	0.021
	F342	-0.099	0.629	0.037	0.484	0.683	0.780	-0.161
	F351	-0.278	0.641	0.164	0.626	0.204	0.407	-0.380
	F352	0.160	0.279	0.243	0.178	0.454	0.558	0.134
	F353	-0.144	-0.021	0.634	0.027	-0.264	-0.053	-0.049

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F332	F333	F341	F342	F351	F352	F353
Correlation	F111	-0.127	0.047	-0.059	-0.411	-0.151	-0.163	-0.254
	F112	0.539	0.480	0.512	0.578	0.418	0.217	-0.108
	F121	-0.412	-0.602	-0.374	-0.280	-0.438	-0.498	0.019
	F122	0.213	0.374	0.186	-0.019	0.209	0.132	-0.431
	F131	0.076	0.125	0.083	0.174	0.000	0.302	0.030
	F132	-0.125	-0.181	-0.125	-0.229	-0.160	0.101	0.393
	F141	0.054	0.675	0.401	-0.040	0.450	0.409	0.378
	F142	-0.117	0.124	0.062	-0.285	-0.139	0.237	-0.144
	F211	0.010	-0.143	0.214	-0.119	0.000	-0.366	-0.173
	F212	0.277	0.359	0.360	0.412	0.185	0.377	0.238
	F221	-0.333	-0.276	-0.398	-0.632	-0.292	-0.287	0.358
	F222	-0.372	0.100	-0.109	-0.533	-0.302	-0.062	0.059
	F223	0.302	0.588	0.560	0.299	0.671	0.249	0.000
	F231	-0.242	-0.038	0.178	-0.099	-0.278	0.160	-0.144
	F232	0.741	0.568	0.678	0.629	0.641	0.279	-0.021
	F311	-0.049	0.319	0.182	0.037	0.164	0.243	0.634
	F312	0.476	0.520	0.744	0.484	0.626	0.178	0.027
	F321	0.368	0.477	0.682	0.683	0.204	0.454	-0.264
	F322	0.537	0.570	0.815	0.780	0.407	0.558	-0.053
	F331	-0.296	-0.096	0.021	-0.161	-0.380	0.134	-0.049
	F332	1.000	0.456	0.652	0.613	0.675	0.367	-0.203
	F333	0.456	1.000	0.699	0.345	0.730	0.768	0.170
	F341	0.652	0.699	1.000	0.773	0.626	0.519	-0.162
	F342	0.613	0.345	0.773	1.000	0.335	0.285	-0.173
	F351	0.675	0.730	0.626	0.335	1.000	0.556	0.000
	F352	0.367	0.768	0.519	0.285	0.556	1.000	0.144
	F353	-0.203	0.170	-0.162	-0.173	0.000	0.144	1.000

^aThis matrix is not positive definite.

Lampiran 6. Koefisien Korelasi Kinerja

Correlation Matrix^a

		F11	F12	F21	F22	F23	F31
Correlation	F11	1.000	0.428	0.337	0.254	0.456	0.219
	F12	0.428	1.000	0.404	0.015	0.527	0.206
	F21	0.337	0.404	1.000	0.069	0.031	0.237
	F22	0.254	0.015	0.069	1.000	-0.209	0.067
	F23	0.456	0.527	0.031	-0.209	1.000	0.180
	F31	0.219	0.206	0.237	0.067	0.180	1.000
	F32	-0.206	0.277	-0.084	-0.448	0.490	-0.127
	F41	0.306	0.480	0.413	0.260	0.419	0.269
	F42	0.559	0.502	0.490	0.085	0.357	-0.319
	F51	0.227	0.439	0.397	-0.123	0.703	0.040
	F52	0.000	0.031	-0.097	-0.619	-0.196	0.141
	F53	0.219	0.206	0.384	0.290	0.360	0.231
	F54	0.453	0.633	0.244	-0.123	0.807	0.338
	F55	0.337	0.404	0.545	0.240	0.339	0.089
	F56	0.674	0.606	0.591	0.103	0.431	0.355
	F57	0.456	0.722	0.031	0.023	0.668	0.280
	F58	-0.191	-0.234	-0.463	-0.511	0.105	0.218
	F61	0.318	0.236	0.472	0.086	-0.203	0.251
	F62	0.306	0.611	0.413	0.260	0.140	0.134
	F71	0.366	0.099	0.345	0.695	0.117	0.177
	F72	0.280	0.622	0.302	0.227	0.102	0.049
	F73	0.500	0.428	0.000	0.763	0.228	0.219
	F74	0.591	0.362	0.518	-0.110	0.108	-0.337

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F32	F41	F42	F51	F52	F53
Correlation	F11	-0.206	0.306	0.559	0.227	0.000	0.219
	F12	0.277	0.480	0.502	0.439	0.031	0.206
	F21	-0.084	0.413	0.490	0.397	-0.097	0.384
	F22	-0.448	0.260	0.085	-0.123	-0.619	0.290
	F23	0.490	0.419	0.357	0.703	-0.196	0.380
	F31	-0.127	0.269	-0.319	0.040	0.141	0.231
	F32	1.000	0.337	-0.046	0.462	0.015	0.235
	F41	0.337	1.000	0.342	0.648	-0.439	0.537
	F42	-0.046	0.342	1.000	0.431	-0.120	0.294
	F51	0.462	0.648	0.431	1.000	-0.503	0.338
	F52	0.015	-0.439	-0.120	-0.503	1.000	-0.330
	F53	0.235	0.537	0.294	0.338	-0.330	1.000
	F54	0.274	0.509	0.304	0.569	-0.097	0.338
	F55	0.334	0.826	0.490	0.550	-0.336	0.532
	F56	-0.056	0.413	0.641	0.520	-0.024	0.355
	F57	0.302	0.419	0.230	0.497	-0.033	0.080
	F58	0.137	-0.039	-0.469	-0.179	0.355	-0.284
	F61	-0.324	0.130	0.142	-0.125	0.182	0.112
	F62	0.211	0.813	0.342	0.370	-0.219	0.269
	F71	-0.040	0.598	0.123	0.321	-0.694	0.337
	F72	0.089	0.342	0.219	0.051	-0.020	0.294
	F73	-0.206	0.306	0.280	0.000	-0.358	0.219
	F74	-0.211	-0.121	0.726	0.143	0.190	-0.078

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F54	F55	F56	F57	F58	F61
Correlation	F11	0.453	0.337	0.674	0.456	-0.191	0.318
	F12	0.633	0.404	0.606	0.722	-0.234	0.236
	F21	0.244	0.545	0.591	0.031	-0.463	0.472
	F22	-0.123	0.240	0.103	0.023	-0.511	0.086
	F23	0.807	0.339	0.431	0.688	0.105	-0.203
	F31	0.338	0.089	0.355	0.280	0.218	0.251
	F32	0.274	0.334	-0.056	0.302	0.137	-0.324
	F41	0.509	0.828	0.413	0.419	-0.039	0.130
	F42	0.304	0.490	0.641	0.230	-0.469	0.142
	F51	0.589	0.550	0.520	0.497	-0.179	-0.125
	F52	-0.097	-0.338	-0.024	-0.033	0.355	0.182
	F53	0.338	0.532	0.355	0.060	-0.284	0.112
	F54	1.000	0.397	0.367	0.807	0.081	-0.125
	F55	0.397	1.000	0.364	0.339	-0.206	0.043
	F56	0.367	0.364	1.000	0.431	-0.437	0.386
	F57	0.807	0.339	0.431	1.000	-0.070	-0.203
	F58	0.081	-0.206	-0.437	-0.070	1.000	0.065
	F61	-0.125	0.043	0.386	-0.203	0.065	1.000
	F62	0.231	0.619	0.413	0.280	-0.039	0.520
	F71	0.238	0.592	0.148	0.200	-0.386	-0.109
	F72	0.177	0.302	0.264	0.230	-0.043	0.676
	F73	0.227	0.337	0.337	0.456	-0.382	0.000
	F74	0.143	0.119	0.478	0.108	-0.421	0.276

^aThis matrix is not positive definite.

(Lanjutan)

Correlation Matrix^a

		F62	F71	F72	F73	F74
Correlation	F11	0.306	0.366	0.280	0.500	0.591
	F12	0.611	0.099	0.622	0.428	0.362
	F21	0.413	0.345	0.302	0.000	0.518
	F22	0.260	0.695	0.227	0.763	-0.110
	F23	0.140	0.117	0.102	0.228	0.108
	F31	0.134	0.177	0.049	0.219	-0.337
	F32	0.211	-0.040	0.069	-0.206	-0.211
	F41	0.613	0.598	0.342	0.306	-0.121
	F42	0.342	0.123	0.219	0.280	0.726
	F51	0.370	0.321	0.051	0.000	0.143
	F52	-0.219	-0.694	-0.020	-0.358	0.190
	F53	0.269	0.337	0.294	0.219	-0.078
	F54	0.231	0.238	0.177	0.227	0.143
	F55	0.619	0.592	0.302	0.337	0.119
	F56	0.413	0.148	0.264	0.337	0.478
	F57	0.280	0.200	0.230	0.456	0.108
	F58	-0.039	-0.386	-0.043	-0.382	-0.421
	F61	0.520	-0.109	0.676	0.000	0.276
	F62	1.000	0.374	0.685	0.306	0.060
	F71	0.374	1.000	0.020	0.549	-0.050
	F72	0.685	0.020	1.000	0.280	0.231
	F73	0.306	0.549	0.280	1.000	0.000
	F74	0.060	-0.050	0.231	0.000	1.000

^aThis matrix is not positive definite.

Lampiran 7. Deskripsi Tendensi Kompetensi menurut Rating Skala

TABULASI DATA KOMPETENSI PROFESIONAL (XI)

NOMOR RESPONDEN	NOMOR ITEM PERNYATAAN																								Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	90
2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	85
3	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	108
4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	4	100
5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	1	1	3	4	4	5	5	4	89
6	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	88
7	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	4	5	5	5	5	91
8	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	96
9	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	4	4	4	4	77
10	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	90
11	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	86
12	3	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	4	3	4	2	1	3	4	4	4	4	4	72
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	91
14	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	87
15	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	88
16	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	88
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	96
18	2	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	1	2	4	4	4	4	71
19	2	4	1	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	70
20	4	4	2	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	102
21	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	4	4	5	5	4	105
22	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	4	2	2	1	4	4	4	2	4	65
23	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	108
24	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2	2	1	2	4	4	4	3	72
25	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	77
26	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	2	2	3	5	4	3	3	81
27	3	3	4	3	2	4	2	2	4	4	2	2	3	4	3	5	3	2	2	4	4	4	4	3	76
28	2	3	4	3	3	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	4	2	2	2	5	4	4	4	5	74
29	2	3	4	3	2	4	2	2	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	76
30	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	83
31	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	96

b. Jumlah Skor Kriteria (Skor tertinggi setiap item-SS) = skor tertinggi tiap item x jumlah item x jumlah responden = $5 \times 24 \times 31 = 3720$

Jumlah Skor S = $4 \times 24 \times 31 = 2978$

Jumlah Skor TT = $3 \times 24 \times 31 = 2232$

Jumlah Skor TS = $2 \times 24 \times 31 = 1488$

Jumlah Skor STS = $1 \times 24 \times 31 = 744$



c. Skor menurut persapsal responden = $2678 : 3720 \times 100\% = 72\%$

d. Kriteria Interpretasi Skor:

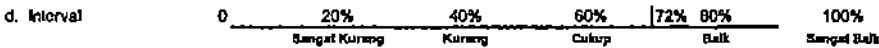
Angka 0% - 20% = Sangat Kurang

Angka 21% - 40% = Kurang

Angka 41% - 60% = Cukup

Angka 61% - 80% = Baik

Angka 81% - 100% = Sangat Baik



Lampiran 9. Deskripsi Tendensi Kinerja menurut Rating Skala

TABULASI DATA KINERJA(Y)

NOMOR RESPONDEN	NOMOR ITEM PERNYATAAN																							Jumlah Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	2	3	4	3	4	4	5	3	86
2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	84
3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	104
4	4	3	5	1	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	91
5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	92
6	3	4	4	2	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	79
7	5	3	2	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	1	4	4	2	2	5	4	73	
8	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	89
9	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	77
10	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	83
11	5	5	3	2	4	4	5	5	5	2	4	5	4	2	2	5	2	4	4	2	2	4	4	84
12	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	78
13	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	83
14	4	5	2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	5	77
15	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	85
16	4	4	3	2	3	4	4	4	5	4	1	4	2	4	4	5	2	2	2	2	4	4	4	79
17	5	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	87
18	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	4	4	4	3	2	4	81
19	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	4	4	3	2	4	4	81
20	5	4	5	2	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	96
21	5	4	4	2	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1	4	4	93
22	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	83
23	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	104
24	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	75
25	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	72
26	4	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	4	5	1	4	4	2	4	4	4	4	4	3	76
27	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	77
28	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	76
29	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	5	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	74
30	5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	2	3	4	3	4	3	4	4	4	2	80
31	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	85

b. Jumlah Skor Kriteria (Skor tertinggi setiap item-SS) = skor tertinggi tiap item x jumlah item x jumlah responden = 5 X 23 X 31 = 3585
 Jumlah Skor S = 4 X 23 X 31 = 2852
 Jumlah Skor TT = 3 X 23 X 31 = 2139
 Jumlah Skor TS = 2 X 23 X 31 = 1426
 Jumlah Skor STS = 1 X 23 X 31 = 713

0	713	1426	2139	2852	3585
	Sangat Tidak Sesuai	Tidak Sesuai	Tidak Tahu	Sesuai	Sangat Sesuai

c. Skor menurut persepsi responden = 2579 : 3585 X 100% = 72%

d. Kriteria Interpretasi Skor:
 Angka 0% - 20% = Sangat Kurang
 Angka 21% - 40% = Kurang
 Angka 41% - 60% = Cukup
 Angka 61% - 80% = Baik
 Angka 81% - 100% = Sangat Baik

d. Interval	0	20%	40%	60%	72%	80%	100%
		Sangat Kurang	Kurang	Cukup	Baik		Sangat Baik

Lampiran 10. Sikap Responden Marketing Officer Syariah (MOS)

Lampiran 10.1 Sikap Responden MOS Terhadap Kompetensi

Kompetensi Frontliner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Tahu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Pengetahuan	0%	11%	0%	67%	22%	100%
Keahlian	0%	0%	11%	67%	22%	100%
Karakter Pribadi	5%	11%	6%	53%	25%	100%

Keterangan: n = 3

Lampiran 10.2 Sikap Responden MOS Terhadap Motivasi

Motivasi Frontliner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Tahu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Karakteristik Individu	3%	29%	13%	46%	13%	100%
Imbalan intrinsik	5%	13%	37%	52%	5%	100%
Situasi Kerja	0%	0%	28%	64%	8%	100%

Keterangan: n = 3

Lampiran 10.3 Sikap Responden MOS Terhadap Kinerja

Kinerja Frontliner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Tahu	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Kuantitas kerja	0%	0%	33%	17%	50%	100%
Kualitas kerja	0%	17%	8%	67%	8%	100%
Motivasi	4%	17%	13%	54%	13%	100%
Inisiatif	0%	11%	0%	78%	11%	100%
Komunikasi	0%	17%	17%	67%	0%	100%
Ketepatan Waktu	0%	17%	17%	33%	33%	100%
Peluang	0%	0%	0%	100%	0%	100%

Keterangan: n = 3

Lampiran 11. Tabulasi Data Responden

NOMOR RESPONDEN	VARIABEL			Jumlah Skor
	KOMPETENSI	MOTIVASI	KINERJA	
1	90	95	86	271
2	86	94	84	263
3	108	109	104	321
4	100	94	91	285
5	89	118	92	299
6	88	91	79	258
7	91	87	73	251
8	96	104	89	289
9	77	90	77	244
10	90	93	83	266
11	86	101	84	271
12	72	90	78	240
13	91	89	83	263
14	87	83	77	247
15	88	100	89	277
16	88	78	70	236
17	96	95	87	278
18	71	93	81	245
19	70	90	81	241
20	102	103	96	301
21	105	101	93	299
22	65	87	83	235
23	108	111	104	323
24	72	83	75	230
25	77	80	72	229
26	81	94	76	251
27	76	96	77	249
28	74	94	76	244
29	76	93	74	243
30	83	94	80	257
31	96	92	85	273

Lampiran 12 Tabel F

VassarStats: Table of Critical F Values (p. 4)

[top entry for .05 level; bottom entry for .01 level]

		df numerator													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
df denominator	50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89
		7.17	5.06	4.20	3.72	3.41	3.18	3.02	2.89	2.78	2.70	2.63	2.56	2.51	2.46
	55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.87
		7.12	5.01	4.16	3.68	3.37	3.15	2.98	2.85	2.75	2.66	2.59	2.53	2.47	2.42
	60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86
		7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.56	2.50	2.44	2.39
	65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85
		7.04	4.95	4.10	3.62	3.31	3.09	2.93	2.80	2.69	2.61	2.53	2.47	2.42	2.37
	70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84
		7.01	4.92	4.07	3.60	3.29	3.07	2.91	2.78	2.67	2.59	2.51	2.45	2.40	2.35
	80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82
		6.96	4.88	4.04	3.56	3.26	3.04	2.87	2.74	2.64	2.56	2.48	2.42	2.36	2.31
	90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80
		6.93	4.85	4.01	3.53	3.23	3.01	2.84	2.72	2.61	2.52	2.45	2.39	2.33	2.28
	100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79
		6.90	4.82	3.98	3.51	3.21	2.99	2.82	2.69	2.59	2.50	2.43	2.37	2.31	2.27
	110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78
		6.87	4.80	3.96	3.49	3.19	2.97	2.81	2.68	2.57	2.49	2.41	2.35	2.30	2.25
	120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78
		6.85	4.79	3.95	3.48	3.17	2.96	2.79	2.66	2.56	2.47	2.40	2.34	2.28	2.23
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	
	6.83	4.77	3.94	3.47	3.16	2.94	2.78	2.66	2.55	2.46	2.39	2.32	2.27	2.22	
140	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	
	6.82	4.76	3.92	3.46	3.15	2.93	2.77	2.64	2.54	2.45	2.38	2.31	2.26	2.21	
150	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	
	6.80	4.74	3.91	3.44	3.13	2.92	2.75	2.62	2.52	2.43	2.36	2.30	2.24	2.20	
180	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	
	6.79	4.73	3.89	3.43	3.12	2.90	2.74	2.61	2.51	2.42	2.35	2.28	2.23	2.18	
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	
	6.76	4.71	3.88	3.41	3.11	2.90	2.73	2.60	2.50	2.41	2.34	2.27	2.22	2.17	

(Lanjutan)

VassarStats: Table of Critical F Values (p. 2)

(top entry for .05 level; bottom entry for .01 level)

		df numerator													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
df denominator	16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37
		8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78	3.69	3.62	3.55	3.50	3.45
	17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33
		8.40	6.11	5.19	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68	3.59	3.52	3.46	3.40	3.35
	18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.45	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29
		8.29	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.84	3.71	3.60	3.51	3.43	3.37	3.32	3.27
	19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26
		8.18	5.93	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52	3.43	3.36	3.30	3.24	3.19
	20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22
		8.10	5.85	4.94	4.43	4.10	3.87	3.70	3.56	3.46	3.37	3.29	3.23	3.18	3.13
	21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20
		8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.64	3.51	3.40	3.31	3.24	3.17	3.12	3.07
	22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17
		7.95	5.72	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.45	3.35	3.26	3.19	3.12	3.07	3.02
	23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15
		7.88	5.66	4.76	4.26	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30	3.21	3.14	3.07	3.02	2.97
	24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.26	2.22	2.18	2.15	2.13
		7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.26	3.17	3.09	3.03	2.98	2.93
	25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11
		7.77	5.57	4.68	4.18	3.85	3.63	3.46	3.32	3.22	3.13	3.06	2.99	2.94	2.89
	26	4.23	3.37	2.97	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09
		7.72	5.53	4.64	4.14	3.82	3.59	3.42	3.29	3.18	3.09	3.02	2.96	2.90	2.86
	27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08
		7.68	5.49	4.60	4.11	3.78	3.56	3.39	3.26	3.15	3.06	2.99	2.93	2.87	2.82
	28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06
		7.64	5.45	4.57	4.07	3.75	3.53	3.36	3.23	3.12	3.03	2.96	2.90	2.84	2.79
	29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05
		7.60	5.42	4.54	4.04	3.73	3.50	3.33	3.20	3.09	3.00	2.93	2.87	2.81	2.77
	30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04
		7.56	5.38	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07	2.98	2.91	2.84	2.78	2.74

(Lanjutan)

VassarStats: Table of Critical F Values (p. 3)
 [top entry for .05 level; bottom entry for .01 level]

		df numerator													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
df denominator	31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03
		7.53	5.36	4.48	3.99	3.67	3.45	3.28	3.15	3.04	2.96	2.88	2.82	2.77	2.72
	32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01
		7.50	5.34	4.45	3.97	3.65	3.43	3.26	3.13	3.02	2.93	2.86	2.80	2.74	2.70
	33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00
		7.47	5.31	4.44	3.95	3.63	3.41	3.24	3.11	3.00	2.91	2.84	2.78	2.72	2.68
	34	4.13	3.27	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.22	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99
		7.44	5.29	4.42	3.93	3.61	3.39	3.22	3.09	2.98	2.89	2.82	2.76	2.70	2.66
	35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99
		7.42	5.27	4.40	3.91	3.59	3.37	3.20	3.07	2.96	2.88	2.80	2.74	2.69	2.64
	36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98
		7.40	5.25	4.38	3.89	3.57	3.35	3.19	3.05	2.95	2.86	2.79	2.72	2.67	2.62
	37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97
		7.37	5.23	4.36	3.87	3.56	3.33	3.17	3.04	2.93	2.84	2.77	2.71	2.65	2.61
	38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96
		7.35	5.21	4.34	3.85	3.54	3.32	3.15	3.02	2.92	2.83	2.75	2.69	2.64	2.59
	39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95
		7.33	5.19	4.33	3.84	3.53	3.30	3.14	3.01	2.90	2.81	2.74	2.68	2.62	2.58
	40	4.09	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95
		7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89	2.80	2.73	2.67	2.61	2.56
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	
	7.30	5.16	4.30	3.81	3.50	3.28	3.11	2.98	2.87	2.79	2.71	2.65	2.60	2.55	
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	
	7.28	5.15	4.29	3.80	3.49	3.27	3.10	2.97	2.86	2.78	2.70	2.64	2.59	2.54	
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	
	7.26	5.14	4.27	3.79	3.48	3.25	3.09	2.96	2.85	2.76	2.69	2.63	2.57	2.53	
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	
	7.25	5.12	4.26	3.78	3.47	3.24	3.08	2.95	2.84	2.75	2.68	2.62	2.56	2.52	
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	
	7.23	5.11	4.25	3.77	3.45	3.23	3.07	2.94	2.83	2.74	2.67	2.61	2.55	2.51	

(Lanjutan)

VassarStats: Table of Critical F Values (p. 4)
 [top entry for .05 level; bottom entry for .01 level]

		df numerator													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
df denominator	50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89
		7.17	6.05	4.20	3.72	3.41	3.19	3.02	2.89	2.78	2.70	2.63	2.58	2.54	2.46
	55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88
		7.12	6.01	4.16	3.68	3.37	3.15	2.98	2.85	2.75	2.66	2.59	2.53	2.47	2.42
	60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86
		7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.56	2.50	2.44	2.39
	65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85
		7.04	4.95	4.10	3.62	3.31	3.09	2.93	2.80	2.69	2.61	2.53	2.47	2.42	2.37
	70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84
		7.01	4.92	4.07	3.60	3.29	3.07	2.91	2.78	2.67	2.59	2.51	2.45	2.40	2.35
	80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82
		6.98	4.88	4.04	3.56	3.25	3.04	2.87	2.74	2.64	2.55	2.48	2.42	2.36	2.31
	90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80
		6.93	4.85	4.01	3.53	3.23	3.01	2.84	2.72	2.61	2.52	2.45	2.39	2.33	2.28
	100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79
		6.90	4.82	3.98	3.51	3.21	2.99	2.82	2.69	2.59	2.50	2.43	2.37	2.31	2.27
	110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78
		6.87	4.80	3.96	3.49	3.19	2.97	2.81	2.68	2.57	2.49	2.41	2.35	2.30	2.25
	120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.76
		6.85	4.78	3.95	3.48	3.17	2.95	2.79	2.66	2.56	2.47	2.40	2.34	2.28	2.23
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	
	6.83	4.77	3.94	3.47	3.16	2.94	2.78	2.65	2.55	2.46	2.39	2.32	2.27	2.22	
140	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	
	6.82	4.76	3.92	3.46	3.15	2.93	2.77	2.64	2.54	2.45	2.38	2.31	2.26	2.21	
160	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	
	6.80	4.74	3.91	3.44	3.13	2.92	2.75	2.62	2.52	2.43	2.36	2.30	2.24	2.20	
180	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	
	6.78	4.73	3.89	3.43	3.12	2.90	2.74	2.61	2.51	2.42	2.35	2.28	2.23	2.18	
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	
	6.76	4.71	3.88	3.41	3.11	2.89	2.73	2.60	2.50	2.41	2.34	2.27	2.22	2.17	

Lampiran 13. Tabel t

t Table

cum. prob one-tail two-tails	$t_{.50}$	$t_{.25}$	$t_{.20}$	$t_{.15}$	$t_{.10}$	$t_{.05}$	$t_{.025}$	$t_{.01}$	$t_{.005}$	$t_{.002}$	$t_{.0005}$
	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.378	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.815	1.061	1.388	1.886	2.920	4.203	6.965	9.825	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.824
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.475	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.269
6	0.000	0.716	0.908	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.209	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.385	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.336	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.282	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.083	1.372	1.812	2.262	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.058	1.353	1.796	2.201	2.716	3.100	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.053	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.659	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.634	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.545	2.921	3.688	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.059	1.333	1.740	2.110	2.567	2.896	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.057	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.056	1.328	1.729	2.093	2.538	2.861	3.578	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.054	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.851
21	0.000	0.686	0.859	1.053	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.685	0.859	1.051	1.321	1.717	2.074	2.509	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.050	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.050	1.318	1.713	2.064	2.492	2.787	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.050	1.316	1.708	2.060	2.485	2.767	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.050	1.315	1.706	2.055	2.479	2.751	3.433	3.706
27	0.000	0.684	0.855	1.050	1.314	1.704	2.051	2.473	2.735	3.417	3.688
28	0.000	0.684	0.855	1.050	1.313	1.702	2.047	2.467	2.719	3.401	3.671
29	0.000	0.684	0.855	1.050	1.312	1.700	2.043	2.461	2.703	3.385	3.654
30	0.000	0.684	0.855	1.050	1.311	1.697	2.039	2.455	2.687	3.369	3.638
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.185	3.419
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.648	1.962	2.338	2.581	3.098	3.300
z	0.0000	0.6744	0.8422	1.0366	1.2812	1.6458	1.9589	2.3263	2.5748	3.0908	3.2908
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%

Confidence Level