



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN PENGARUH KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA LEVEL JABATAN MANAJERIAL
STUDI KASUS PADA PT. BANK SYARIAH ABC**

TESIS

**M. ALI FITRAN
0906589223**

**PASCA SARJANA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN SDM
JAKARTA
JUNI, 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN PENGARUH KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA LEVEL JABATAN MANAJERIAL
STUDI KASUS PADA PT. BANK SYARIAH ABC**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Administrasi dalam
Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM**

**PASCA SARJANA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN SDM
JAKARTA
JUNI, 2012**

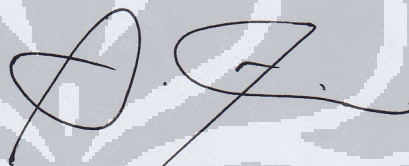
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : M. Ali Fitran

NPM : 0906589223

Tanda Tangan :



Tanggal : 21 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : M. Ali Fitran

NPM : 0906589223

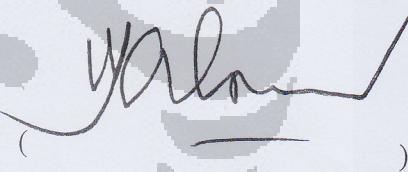
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM

Judul Tesis : Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Jabatan Manajerial Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah ABC

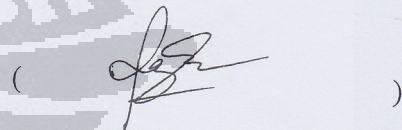
Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi (M.A) pada program studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Program Pasca Sarjana Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

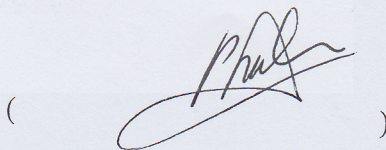
Ketua Sidang :
Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc.

()

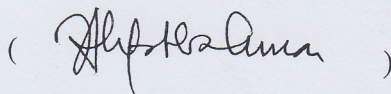
Pembimbing Tesis :
Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA., Msn.

()

Penguji Ahli :
Drs. Pantius D. Soeling, M.Si

()

Sekretaris :
Drs. Heri Fathurahman, M.Si.

()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 21 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulisan tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada :

1. Istri tercinta Suri Maharani Rizal, putri tercinta Alyssa Kamila Fitran, Orang Tua dan keluarga atas dukungan dan doanya.
2. Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA., Msn., yang telah memberikan bimbingan, masukan pemikiran, arahan dan bantuan selama penyusunan tesis ini;
3. Bapak Mochamad Didi Sunardi Kepala Kantor Wilayah 3, Ibu Retno Handayani Kepala Bagian Kanwil 3, serta seluruh rekan Kanwil 3 atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan serta bantuan selama melakukan penelitian;
4. Seluruh dosen Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, FISIP UI, yang telah memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan selama penulis menyelesaikan studi;
5. Seluruh rekan-rekan mahasiswa seangkatan PSDM 14 di Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, FISIP UI, atas kebersamaan dan kekompakan selama menyelesaikan masa kuliah;
6. Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, FISIP UI, baik yang bertugas di Salemba maupun di Pegangsaan Timur atas bantuan dan kerjasamanya;

Kiranya Allah SWT, berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 21 Juni 2012

Penulis

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

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : M. Ali Fitran
NPM : 0906589223
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
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 :

Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Jabatan Manajerial Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah ABC

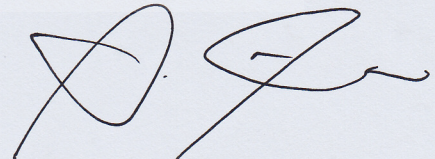
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalty Non-ekslusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 21 Juni 2012

Yang menyatakan



(M. Ali Fitran)

ABSTRAK

Nama : M. Ali Fitran
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan
Pada Level Manajerial Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah ABC

Perkembangan perbankan syariah sejak tahun 2008 hingga saat ini tumbuh pesat, namun kehadiran bank-bank umum syariah dan pembukaan unit usaha syariah oleh bank konvensional, menghadapi sejumlah kendala yang tidak ringan. Salah satu masalah atau kendala yang dihadapi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi sebagai bankir profesional dan memiliki karakter yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial di PT Bank Syariah ABC.

Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah 3 PT Bank Syariah ABC pada bulan November 2011 sampai dengan Desember 2011. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanasi, dengan melibatkan 132 responden level manajerial yang dipilih secara acak. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup dengan menggunakan skala likert. Kuesioner telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik *pearson product moment* dan teknik *alpha cronbach*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi linear sederhana melalui tehnik komputasi SPSS 17 *for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan. Sehingga diperlukan sistem terpadu antara rekrut dan pelatihan untuk pengembangan karyawan kedepannya. Dan juga pemberian pelatihan-pelatihan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada, sesuai dengan hasil penilaian karyawan.

Penelitian diharapkan dapat memperkaya hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan khususnya di sektor privat. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode eksploratif guna mengetahui secara mendalam faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci :
Kompetensi, kinerja.

ABSTRACT

Name : M. Ali Fitran
Study Program : Faculty of Social and Politic Science
Department of Administrative Sciene
Post Graduate Programme Major in HRD Administration
Title : Study the effect on the performance of employee competency level
managerial positions in the case studies PT Bank Syariah ABC

The development of Islamic banking since 2008 and is currently growing rapidly, but the presence of Islamic banks and Islamic business units opening by conventional banks, faced numerous obstacles, not light. One of the problems or constraints faced by the Human Resources who has the competence as a professional banker and has a character that suits the company's values.

This study aims to determine the effect of competence on the performance of employees at the managerial level in PT Bank Syariah ABC.

The study was conducted at the Office of the Region 3 PT Bank Syariah ABC in November 2011 to December 2011. The method used in this study is a quantitative explanation, the managerial level involving 132 respondents randomly selected. The questionnaire used in this study were covered by the questionnaire using Likert scale. The questionnaire has been in testing the validity and reliability with the Pearson product moment technique and the technique of alpha cronbach. Hypothesis testing is done by simple linear regression through computational techniques SPSS 17 for windows.

The results showed that a variable competencies in five dimensions, namely the motives, character, self-concept, knowledge and skills each significantly affect the competence of employees. Necessitating an integrated system of recruiting and training for future employee development. As well as training services to reduce the weaknesses that exist, according to the results of the employee.

The study is expected to enrich the results of research on the effects of competence on the performance of employees, especially in the private sector. For further research is recommended to use exploratory methods to know in depth what are the factors that affect employee performance.

Key words:

Competence, performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Signifikasi Penelitian	6
1.5 Analisis Penelitian Terdahulu	7
1.6 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kerangka Teori	12
2.1.1. Pengertian Kinerja	12
2.1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.1.3. Definisi Kompetensi	17
2.1.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	19
2.1.5. Karakteristik Kompetensi	23
2.1.5.1. Motif	23
2.1.5.2. Sifat	23
2.1.5.3. Konsep Diri	24
2.1.5.4. Pengetahuan	24
2.1.5.5. Keahlian	25
2.1.6. Ciri-ciri Kompetensi	28
2.1.7. Manfaat Kompetensi	30
2.2 Model Analisis	32

	2.3 Hipotesis Penelitian	33
	2.4 Operasional Konsep	33
BAB III	METODE PENELITIAN	37
	3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
	3.2 Ruang Lingkup Penelitian	38
	3.2.1. Lokasi Penelitian	38
	3.2.2. Waktu Penelitian	38
	3.3 Jenis dan Sumber Data	39
	3.4 Populasi dan Sampel	40
	3.4.1. Populasi	40
	3.4.2. Sampel	41
	3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	41
	3.5.1. Uji Validitas	42
	3.5.2. Uji Reliabilitas	42
	3.6 Teknik Analisis Data	43
	3.6.1. Statistik Deskriptif	43
	3.6.2. Regresi Linear Sederhana	44
	3.6.3. Uji Hipotesis	44
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
	4.1 Karakteristik Responden	45
	4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
	4.1.2. Responden Berdasarkan Umur	46
	4.1.3. Responden Berdasarkan Masa Jabatan	47
	4.1.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
	4.1.5. Responden Berdasarkan Pangkat	48
	4.1.6. Responden Berdasarkan Unit Kerja	49
	4.2 Analisis Deskriptif	49
	4.2.1. Deskriptif Jawaban Responden Tentang Kinerja (Y)	49
	A. Dimensi Kualitas Pekerjaan	50
	B. Dimensi Kuantitas Pekerjaan	53
	C. Dimensi Pengetahuan Jabatan	56
	D. Dimensi Kerja Sama	59
	E. Dimensi Inisiatif	62
	F. Dimensi Kreativitas	64
	G. Dimensi Saling Ketergantungan	66
	H. Dimensi Kualitas Diri	68

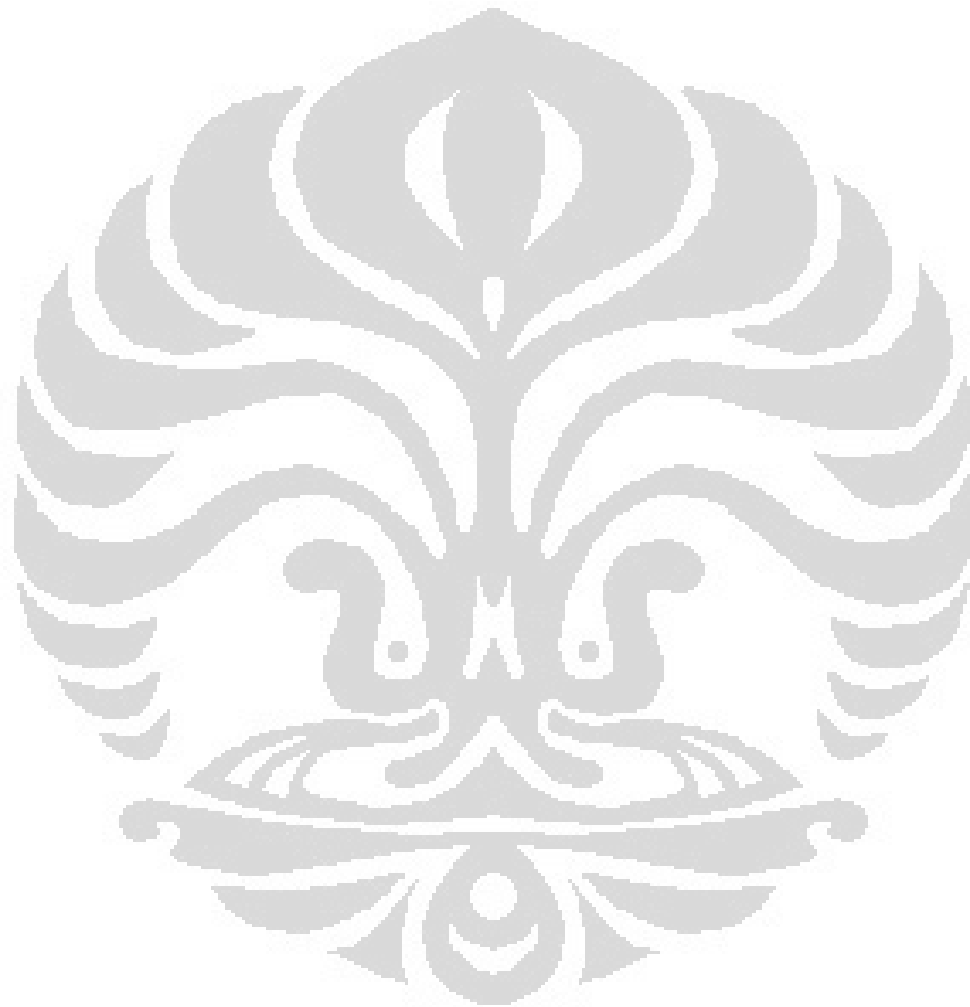
4.2.2. Deskriptif Jawaban Responden Tentang Kompetensi (X)	71
A. Dimensi Motif (Motives)	72
B. Dimensi Sifat (Traits)	77
C. Dimensi Konsep Diri (Self Concept)	82
D. Dimensi Pengetahuan (Knowledge)	86
E. Dimensi Keterampilan (Skill)	91
4.3 Analisis Regresi Linier Antara Kompetensi Terhadap Kinerja	96
4.4 Analisis Hipotesis Penelitian	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	100
5.1 Kesimpulan	100
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	108
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	141

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pencapaian Perusahaan Dibandingkan Dengan Realisasi	5
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Karyawan Level Manajerial	5
Tabel 1.3	Penemuan Oleh Peneliti Terdahulu	7
Tabel 2.1	Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	34
Tabel 3.1	Populasi Penelitian	39
Tabel 3.2	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi...	43
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Umur	46
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Umur	47
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Jabatan	48
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
Tabel 4.6	Data Responden Berdasarkan Pangkat	49
Tabel 4.7	Data Responden Berdasarkan Lokasi Kerja	49
Tabel 4.8	50
Tabel 4.9	51
Tabel 4.10	51
Tabel 4.11	52
Tabel 4.12	52
Tabel 4.13	53
Tabel 4.14	54
Tabel 4.15	54
Tabel 4.16	55
Tabel 4.17	55
Tabel 4.18	57
Tabel 4.19	57
Tabel 4.20	58
Tabel 4.21	58
Tabel 4.22	59
Tabel 4.23	60
Tabel 4.24	60
Tabel 4.25	61
Tabel 4.26	62
Tabel 4.27	63

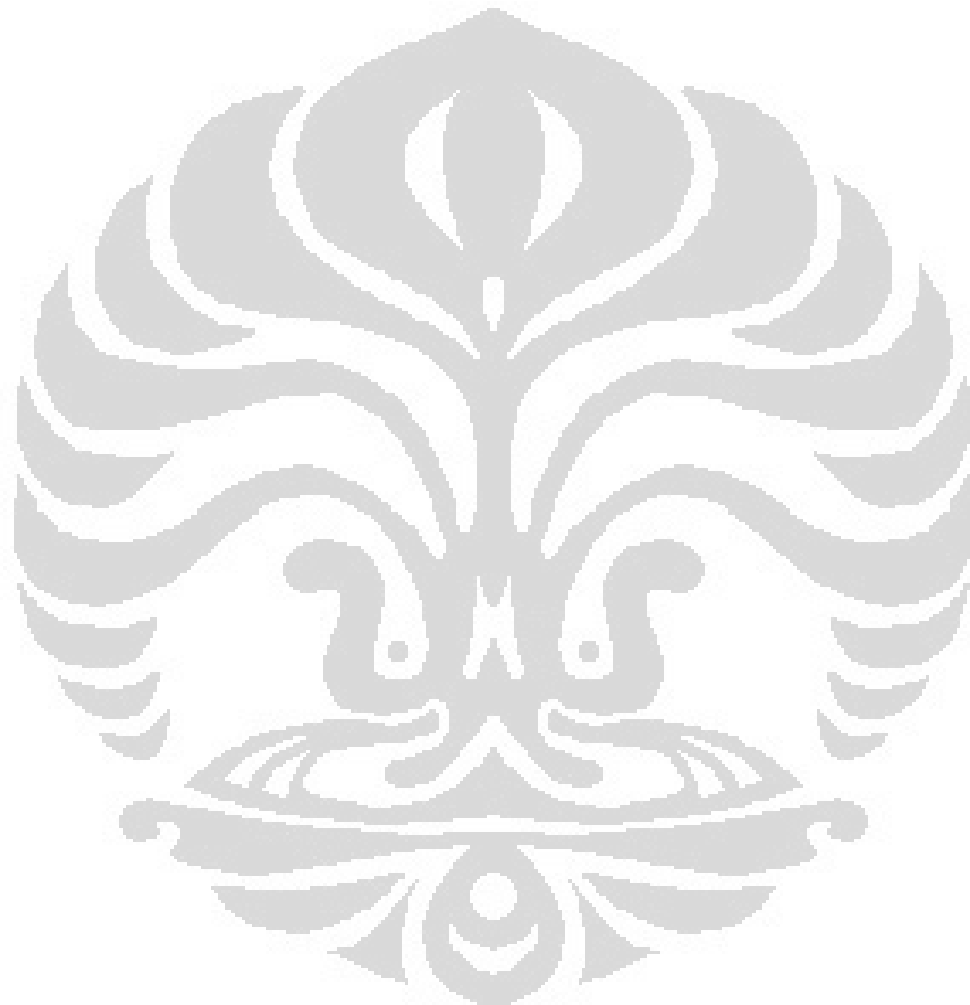
Tabel 4.28	64
Tabel 4.29	65
Tabel 4.30	67
Tabel 4.31	67
Tabel 4.32	68
Tabel 4.33	69
Tabel 4.34	69
Tabel 4.35	70
Tabel 4.36	70
Tabel 4.37	71
Tabel 4.38	72
Tabel 4.39	73
Tabel 4.40	73
Tabel 4.41	74
Tabel 4.42	74
Tabel 4.43	75
Tabel 4.44	77
Tabel 4.45	78
Tabel 4.46	78
Tabel 4.47	79
Tabel 4.48	80
Tabel 4.49	80
Tabel 4.50	82
Tabel 4.51	83
Tabel 4.52	84
Tabel 4.53	84
Tabel 4.54	85
Tabel 4.55	87
Tabel 4.56	87
Tabel 4.57	88
Tabel 4.58	88
Tabel 4.59	89
Tabel 4.60	90
Tabel 4.61	90
Tabel 4.62	92
Tabel 4.63	92
Tabel 4.64	93

Tabel 4.65	93
Tabel 4.66	94
Tabel 4.67	95
Tabel 4.68	99



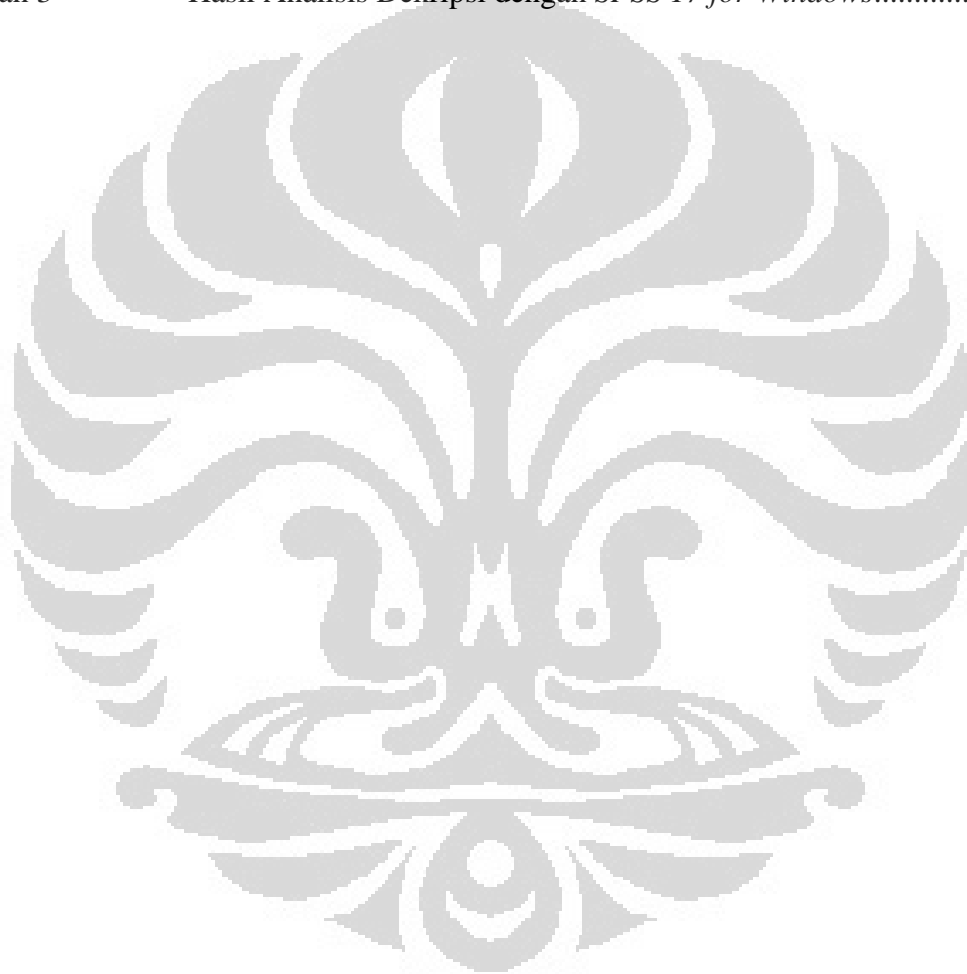
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Behavioral Approach</i> (Pendekatan Perilaku)	22
Gambar 2.2	Model Analisis	32



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner dan Panduan Wawancara	108
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas dengan <i>SPSS 17 for Windows</i>	115
Lampiran 2	Hasil Uji Reliabilitas.....	117
Lampiran 3	Hasil Analisis Dekripsi dengan <i>SPSS 17 for Windows</i>	118



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan industri perbankan syariah kini semakin menarik untuk diperhatikan. Sejak dibukanya perizinan mendirikan Bank Umum Syariah, sampai dengan pertengahan September 2008 baru ada tiga Bank Umum Syariah. Namun mulai 2008 sampai dengan Mei 2010 sudah menjadi 13 Bank Umum Syariah. Rangsangan Bank Indonesia untuk meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah pun membuahkan hasil, baik melalui konversi dari bank umum maupun *spin off* dari UUS (Unit Usaha Syariah). Ditambah dengan keberadaan UUS sebanyak 24 buah. (Data Laporan Bank Indonesia : 2010).

Perkembangan perbankan syariah memang sangat menggembarakan, namun kehadiran bank-bank umum syariah dan pembukaan unit usaha syariah oleh bank konvensional, menghadapi sejumlah kendala yang tidak ringan. Salah satu masalah atau kendala yang dihadapi adalah terbatasnya Sumber Daya Manusia (SDM). SDM yang memiliki kompetensi dan kualifikasi masih langka, baik di level menengah, atas, maupun di level bawah. Perlu diketahui bahwa keberhasilan pengembangan perbankan syariah bukan hanya ditentukan oleh keberhasilan pertumbuhan yang spektakuler atau keberhasilan penyebaran informasi, penyusunan atau penyempurnaan perangkat ketentuan hukum, atau banyaknya pembukaan jaringan kantor, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, para pelaku/praktisi perbankan syariah itu sendiri, yang memiliki kompetensi sebagai bankir profesional dan memiliki

karakter yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, sehingga bank syariah bisa berjalan sesuai prinsip syariah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas sebagai bagian dari sistem keuangan. Dengan demikian, praktisi perbankan syariah tidak hanya terfokus pada pengejaran target yang ditetapkan demi kepentingan *shareholders*, tetapi juga berkomitmen pada peningkatan kompetensi para karyawannya, serta dapat mewujudkan sistem dan tatanan perbankan syariah yang sehat dan mampu menguasai teknis perbankan syariah.

Selain kebutuhan akan SDM di lembaga perbankan syariah, SDM ekonomi syariah, pasar modal syariah, reksadana syariah, pegadaian syariah, leasing syariah, koperasi syariah juga membutuhkan hal yang sama, sehingga diharapkan terjadinya keseimbangan antara sektor keuangan dan sektor riil syariah. Hal ini merupakan tantangan bagi kalangan akademisi dan dunia pendidikan untuk menyiapkan SDM yang berkualitas yang ahli di bidang ekonomi syariah. Tingginya kebutuhan SDM bank syariah dan lembaga keuangan syariah ini menunjukkan bahwa sistem ekonomi syariah semakin dibutuhkan oleh masyarakat.

Salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk berhasil dalam era persaingan saat ini adalah dengan mendayagunakan kompetensi. Kompetensi merupakan suatu konsep yang sangat berguna untuk menjelaskan mengapa beberapa orang melakukan pekerjaannya lebih baik dibandingkan yang lainnya. Kompetensi dapat membantu seseorang meningkatkan kinerjanya serta membantu untuk membuat keputusan yang memungkinkan karyawan mencapai objektifnya. Dalam kaitannya dengan hal ini, beberapa tahun terakhir ini merebak satu pendekatan baru dalam menata kinerja karyawan, yang disebut sebagai *Competency-Based HR Management* (CBHRM), atau manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Dalam pendekatan ini, kompetensi merupakan elemen kunci dimana hampir seluruh perusahaan atau organisasi banyak memberikan

perhatian dan menjadikan prioritas utama aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Walaupun gerakan berbasis kompetensi sudah ada sejak tahun 1960-an, akan tetapi kesadaran terhadap kompetensi sumber daya manusia, dan titik tumpuan organisasi dalam mengelola bisnis baru diterapkan belakangan ini, ketika fungsi tradisional sumber daya manusia difokuskan pada pentingnya hubungan antara orang dengan pekerjaan atau dikenal dengan istilah *people related business*. Sejak itu, organisasi terus berupaya membangun keunggulan persaingan melalui manusia, yakni dengan berusaha mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan lebih baik dengan cara menyesuaikan antara pegawai yang dimiliki dengan pekerjaan-pekerjaan di masa mendatang. Organisasi di sektor swasta (*privat*) sudah sejak lama menyadari arti pentingnya kompetensi sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan melalui aktivitas manajemen sumber daya manusia yang telah menggunakan pendekatan kompetensi, seperti pada kegiatan rekrutmen dan seleksi. Hasilnya, pelamar yang diterima bekerja dapat dipastikan mampu melakukan pekerjaan secara efisien, efektif dan hasil pekerjaan mereka berada pada standar atau melebihi standar yang ditentukan. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang diperlukan organisasi diyakini mampu melaksanakan semua pekerjaan dengan efektif, sanggup mengatasi masalah dalam bekerja dan dapat mencari solusi (*alternative way out*) yang tepat dalam menghadapi situasi kerja yang kritis dan sulit, dan juga dapat memenuhi kriteria pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

Sebuah organisasi bisa sukses atau gagal dipengaruhi besar dari faktor-faktor “*soft competency*” para anggotanya seperti : kepemimpinan (*leadership*), pengetahuan (*knowledge*), semangat (*passion*), (Harvard Business Review, 1995). Sedangkan faktor-faktor “*hard competency*” seperti : struktur organisasi, sistem manajemen tingkat tinggi (*advance management system*), memberikan pengaruh kecil kepada sukses atau tidak sukses suatu organisasi. Faktor-faktor “*hard competency*” tersebut dapat

dengan mudah dipelajari oleh seluruh organisasi (kompetitor) lain, namun faktor-faktor “*soft competency*” sangat sulit dicontoh oleh organisasi (kompetitor) lain. Hal ini dibuktikan oleh suatu riset yang dilakukan terhadap 550 perusahaan di Eropa dan Amerika (Harvard Business Review : 1995).

Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja. Lebih lanjut Spencer (1993:12-13) menjelaskan bahwa niat menyertai kompetensi. Niat seseorang meliputi motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan pengetahuan (*knowledge*) dilanjutkan dengan tindakan yang terlihat sebagai perilaku dan tindakan tersebut disertai dengan keterampilan (*skills*). Dari tindakan tersebut dicapai hasil. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir.

Dalam penelitian ini penulis memilih PT Bank Syariah ABC sebagai tempat penelitian, yakni perusahaan yang bergerak dalam jasa perbankan syariah atau keuangan, yang mempunyai *outlet* di seluruh Indonesia. Jika dilihat dari pangsa pasar (*market share*) perbankan syariah pada tahun 2010 tercatat bahwa dana (pendanaan) yang bisa dihimpun oleh perbankan syariah sebesar Rp.69 Triliun dan untuk pembiayaan mencapai Rp.93,5 Triliun (Data Laporan Bank Indonesia : 2010). Sedangkan pada PT. Bank Syariah ABC pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut masih belum mencapai 100% dalam kurun waktu 3 tahun, mulai dari tahun 2009 sampai dengan Oktober 2011 (tabel 1.1).

Tabel 1.1
Target Pencapaian Perusahaan Dibandingkan Dengan Realisasi
Periode Tahun 2009 – 2011 (per Oktober)

Rp. Juta

Pencapaian			
	Target	Realisasi	Persentase
Funding			
2009	4,284,000.00	4,222,785.75	98.57%
2010	13,381,839.51	6,687,354.27	49.97%
2011	11,424,959.17	6,208,924.82	54.35%
Lending			
2009	3,688,980.77	2,835,549.76	76.87%
2010	11,620,714.61	6,980,359.98	60.07%
2011	10,437,500.16	10,157,695.26	97.32%

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Yang mengakibatkan kinerja para pegawai level manajerial yang masih dibawah standar, hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja selama 3 tahun terakhir, mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 (tabel 1.2).

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Level Manajerial
Periode Tahun 2009 – 2011

No	Predikat Kinerja	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011	Jumlah
1	Sangat Baik	0	0	0	0
2	Lebih Baik	12	7	9	28
3	Baik	68	72	76	216
4	Hampir Baik	52	48	40	140
5	Tidak Baik	0	5	7	12
	JUMLAH	132	132	132	396

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti berusaha menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial studi kasus pada PT Bank Syariah ABC.

1.2. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah dan fenomena-fenomena yang telah dikemukakan di atas, maka untuk mempertajam fokus penelitian dan penyusunan instrumen penelitian, maka perlu terlebih dahulu ditentukan pokok permasalahannya. Sedangkan perumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial PT Bank Syariah ABC ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian harus sejalan dan sinkron dengan masalah penelitian yang sudah diformulasikan dalam bentuk rumusan masalah. Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai oleh penulis dalam melakukan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan level manajerial pada PT Bank Syariah ABC.

Dengan mengetahui pengaruh tersebut terhadap kinerja karyawan level jabatan manajerial pada PT. Bank Syariah ABC, diharapkan agar kinerja karyawan pada level jabatan manajerial terus dapat dikembangkan sesuai dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai yaitu peningkatan kinerja.

1.4. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ditujukan untuk dua hal, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis. Secara akademis diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi baru atau pengembangan teori-teori yang

sudah ada dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja bagi pengembangan pengetahuan dibidang Ilmu Administrasi khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sedangkan penelitian secara praktis diharapkan dapat memberikan bahan masukan atau saran serta temuan teori baru yang dapat diterapkan di dunia nyata, terutama di PT. Bank Syariah ABC untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul dalam usaha menciptakan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada level jabatan manajerial demi tercapainya tujuan organisasi.

1.5. Analisis Penelitian Terdahulu

Terlampir dibawah ini penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkaitan dengan kompetensi dan kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3 Penemuan Oleh Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan
1.	Prof. Pooja Tripathi dan Dr. R. K. Suri	<i>Development of competency based management and performance assessment system for academic management: empirical investigation.</i>	2011	<i>International journal of innovation</i>	Efektivitas pribadi, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan merupakan aspek dari kompetensi memberikan pengembangan keseluruhan kinerja pengajar.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan
2.	Ali Hasan Obaid Khalil	<i>Extention worker as a leader to farmers: Influence of extention leadership competencies and oranizational commitment on extension workers' performance in Yemen.</i>	2008	<i>Journal of International social reseach</i>	Kompetensi kepemimpinan dan komitmen organisasi adalah sekelompok karakter perilaku yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan.
3.	Hernita Wayuni	Pengaruh kompetensi, perilaku, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor kehutanan pada inspektorat jenderal departemen kehutanan.	2007	UI-Tesis S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	Peningkatan kompetensi memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap kinerja auditor kehutanan dibandingkan dengan variabel lainnya.

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan
4.	Ulidal Toruan	Hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural di badan kepegawaian negara.	2004	UI-Tesis S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	Faktor berpikir, sikap dan managerial sangat tinggi terhadap kinerja.
5.	Chainiral	Hubungan kompetensi dengan kinerja pejabat imigrasi.	2005	UI-Tesis S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	Hubungan antara <i>knowledge, skills</i> dan <i>attitude</i> secara bersama-sama sangat signifikan terhadap kinerja.
6.	Sari Harjanti	Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.	2009	UI-Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan akan dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara rinci dan ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan sesuai dengan Sistematika Penulisan Tesis sebagaimana disyaratkan oleh sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Maka dari itu tesis ini terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini dipaparkan latar belakang yang mendasari alasan penulisan untuk meneliti topik yang berkaitan dengan kompetensi dan kinerja. Pada bab pendahuluan ini terdapat pemaparan pentingnya kompetensi PT. Bank Syariah ABC terhadap kinerja pada level jabatan manajerial. Keterkaitan masing-masing konsep ini selanjutnya dirumuskan ke dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk selanjutnya menjadikan acuan untuk bab-bab selanjutnya.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Di dalam bab ini berisikan penjelasan mengenai landasan-landasan teori yang dipakai sebagai acuan dalam melakukan penelitian, metode penelitian, hipotesis, operasional variabel dan indikator penelitian, serta keterbatasan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Memberikan penjelasan mengenai metode yang dipergunakan dalam penelitian, melalui teknik pengumpulan data, populasi, sampel, lokasi dan waktu penelitian, skala pengukuran dan teknis analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang situasi dan kondisi kongkret tentang penelitian, uraian data-data yang diperoleh dari kuesioner, analisis data yang dihasilkan sesuai dengan metode penelitian yang ditentukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dan saran yang dapat diberikan dalam rangka melihat dan menindak lanjuti permasalahan dalam penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut John Whitmore (1997:104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pemeran umum keterampilan”. Menurut Barry Cushway (2002:1998) “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut Veithzal Rivai (2004:309) kinerja adalah “merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistyani (2002:223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001:78), “menyatakan bahwa kinerja pada

dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". John Whitmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104) menjelaskan kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Waldman (1994); kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988:7), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat lain menurut Walker (1992:259), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari *effort* dan *abilities*. Selanjutnya Walker mengatakan bahwa variabel mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen, antara lain : *work design* (tugas atau aktifitas yang harus diselesaikan), *job content*, *organizational context*, (misal : gaya supervisi organisasi kerja, kondisi fisik tempat kerja, imbalan/ganjaran (*conversion*) waktu kerja dan sebagainya), serta sasaran kinerja (*performance objective*). Semua variabel tersebut memberikan efek langsung pada tingkat usaha (*effort*) individu dalam melaksanakan tugas jabatannya. Variabel penting lainnya adalah *individual competence*.

Seseorang pekerja keras, tanpa didukung keterampilan (*skill*) yang diperlukan, tidak bisa diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Simamora (1995:32), kinerja pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai. Untuk mengetahui baik tidak kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian terhadap hasil kerja orang tersebut, apakah sudah sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya ataukah belum. Jika hasil pekerjaan telah sesuai dengan uraian pekerjaan atau bahkan melebihinya, maka orang tersebut dianggap memiliki kinerja yang baik, sedangkan jika sebaliknya, maka orang tersebut berkinerja rendah.

Pengertian tentang kinerja juga disampaikan oleh Lawler dan Porer dalam As'ad (1991) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Senada dengan pendapat tersebut di atas, bahwa keberhasilan kinerja dipengaruhi faktor-faktor individual, maka dari itu Gomez (1998: 152) memberikan arti bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil penelitian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*).

2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A. Dale Timpe, dalam buku Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (Mangkunegara, 2005:9) :

a. Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang

memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi individu sendiri dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran /*intelligence quotient* dan kecerdasan emosi /*emotional quotient*. Pada umumnya individu yang bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi yang minimal normal (*average, above average, superior, very superior, dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan penelitian David Mc Clelland tentang pencapaian kinerja, individu-individu dengan kinerja yang tinggi dapat dibedakan melalui beberapa ciri. R. Wayne Pace memberikan ciri-ciri individu yang berkinerja tinggi sebagai berikut :

- Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat. Moderat dalam kamus besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai berkecenderungan kearah dimensi atau jalan tengah (1990:598).

- Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya terlalu mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- Individu yang senang memperoleh umpan balik yang kongkret mengenai keberhasilan pekerjaannya. Umpan balik yang dimaksud adalah pengukuran sejauh mana persyaratan-persyaratan penting yang berhubungan dengan harapan-harapan tugas atau pekerjaan terpenuhi (Timpe, 1993:133). Peneliti mengartikan umpan balik sebagai bonus atau penghargaan yang diterima karyawan jika pekerjaannya berhasil.
- Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai yang diinginkan.
- Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- Individu yang tidak banyak istirahat, cenderung inovatif, dan banyak bepergian. Inovatif diartikan peneliti sebagai orang yang suka membuat hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

Karakteristik yang diberikan oleh Pace inilah yang akan dijadikan acuan dalam penelitian sebagai indikator kinerja karyawan dalam organisasi.

Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya : (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Sementara menurut Gomez (1998:152), faktor pembentuk kinerja merupakan: "*Performance = f (Ability x Motivation)*". Persamaan fungsi tersebut mengatakan bahwa:

“...this equation shows that a high ability level can yield poor job performance if it is combined with low motivation. Likewise, a high level of motivation can not offset a lack of ability.”

(Gomez, 1998:152)

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gomez (1995:154), bahwa ada satu variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan dan seberapa kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakteristik *intelligence, interpersonal skill and job knowledge*.

2.1.3 Definisi Kompetensi

Boyatzis konseptor kompetensi dan implementasinya yang dikutip Spencer dan Spencer (1993:9) mengemukakan karakteristik mendasar individu yang secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. *Underlying characteristic* memiliki makna bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* bermakna kompetensi merupakan sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan *criterion-referenced* mempunyai pengertian bahwa kompetensi dapat memprediksi secara aktual siapa yang berkinerja dengan baik atau kurang baik, diukur dengan kriteria standar yang digunakan.

Guion yang dikutip Spencer dan Spencer (1993:9) mengatakan “Kompetensi adalah karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari

keadaan yang luas, dan mempunyai pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu. Berikut beberapa pernyataan mengenai definisi dan pengertian kompetensi antara lain sebagai berikut :

Ulrich (1997:68) mendefinisikan bahwa Kompetensi mencerminkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan diantara pegawai dan sekelompok pegawai. Sedangkan Laksmono (2004:1) menjelaskan bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) lain atau kepribadian (*personality*). Selama ini karakteristik yang sering diunggulkan hanya pengetahuan dan keterampilan saja, padahal sebenarnya faktor perilaku (kemampuan lain termasuk nilai-nilai) atau kepribadian seseorang juga dapat menentukan keberhasilan di pekerjaan.

Menurut Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja. Definisi kompetensi diuraikan oleh Steven Moulton, SPHR, dalam tulisannya di SHRM berjudul "*Competency Development, Integration and Application*" yaitu: Bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknis yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya. Ia mengaku, definisi kompetensi bisa sangat beragam dan berbeda dari satu orang ke orang lainnya.

Menurut Spencer and Spencer (1993:15), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai

kompetensi ”bagaimana” kinerja dilakukan. Pengertian kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut *personal*, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni :

- 1) *Soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dll.
- 2) *Hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah: *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dan lain-lain.

2.1.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

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

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakup, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "career path" dan pengembangan pegawai.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja. Lebih lanjut Spencer (1993:12-13) menjelaskan bahwa niat menyertai kompetensi. Niat seseorang meliputi *motive*, *trait*, *self concept* dan *knowledge* dilanjutkan dengan tindakan yang terlihat sebagai perilaku dan tindakan tersebut disertai dengan keterampilan (*skills*). Dari tindakan tersebut dicapai hasil. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir.

Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*). Selain daripada itu kaitan perilaku dengan kinerja, menurut Walker (1992:258) adalah:

"Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or"motivation". From

common sense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work.”

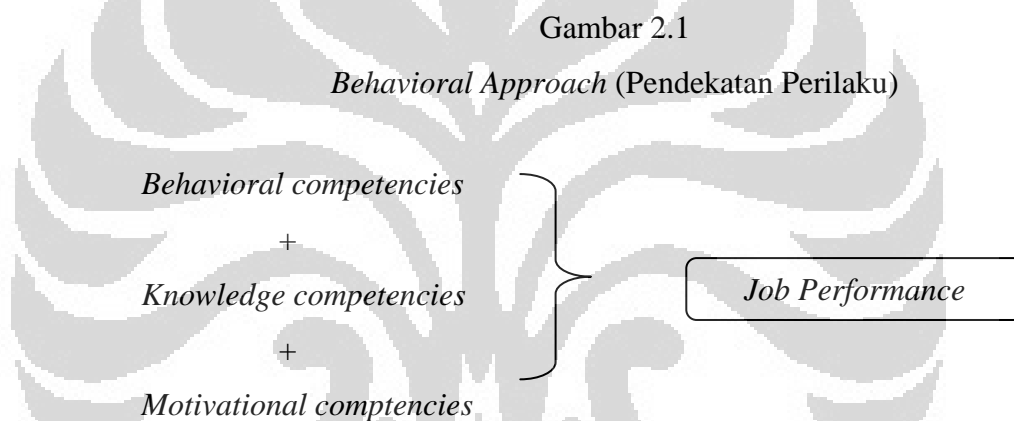
Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan mempengaruhi pekerjaannya. Sedangkan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, kondisi kerja, dan hubungan kerja (Sinugan, 1995:3).

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*attitude*). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi. Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor-faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi. Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44):

”Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery.”

Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan. Byham & Moyer (2003:12-13) menjelaskan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja:



Sumber: Byham & Moyer (2003:13)

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

2.1.5. Karakteristik Kompetensi

Berdasarkan pendapat para ahli lain definisi dari masing-masing karakteristik dasar dari kompetensi adalah sebagai berikut :

2.1.5.1 Motif (*motive*) :

David B. Guralnik (1979) dalam Kholifah (2000:17) dalam diklat belajar dan pembelajaran I diartikan sebagai suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Winkel, 1996 (dalam DR. Nyayu Khodijah, 2006), menyatakan Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu demi mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.5.2 Sifat (*traits*) :

Traits adalah kecenderungan (predisposisi) untuk merespon sesuatu dengan cara yang sama pada berbagai stimulus yang berbeda. *Traits* bersifat konsisten. (Gordon W. Allport : 1897 – 1967). Menurut Raymond B. Cattel dalam Linzey & Hall, sifat atau *trait* itu adalah struktur mental yaitu kesimpulan yang diambil dari tingkah laku seseorang. Salah satu teori kepemimpinan yang pertama adalah teori sifat atau teori ciri pembawaan (stogdill, 1948, 1974; Ghiselli, 1963, 1971; Argyris, 1970; Lundin, 1973) yang memaparkan intelegensia, kepribadian, serta kemampuan seseorang. Teori sifat ini yang membedakan ciri-ciri pembawaan (*trait*) atau sifat antara seorang pemimpin dan seorang yang bukan pemimpin.

2.1.5.3 Konsep diri (*self concept*) :

Menurut Burns (1993:vi) konsep diri adalah suatu gambaran campuran dari apa yang kita pikirkan orang-orang lain berpendapat, mengenai diri kita, dan seperti apa diri kita yang kita inginkan. Sedangkan Hurlock (1990:58) memberikan pengertian tentang konsep diri sebagai gambaran yang dimiliki orang tentang dirinya. Konsep diri ini merupakan gabungan dari keyakinan yang dimiliki individu tentang mereka sendiri yang meliputi karakteristik fisik, psikologis, sosial, emosional, aspirasi dan prestasi. Sedangkan menurut Stuart dan Sundeen (1991: 372) konsep diri adalah semua ide-ide, pikiran, kepercayaan, dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain. Berzonsky (1981), mengemukakan bahwa konsep diri adalah gambaran mengenai diri seseorang, baik persepsi terhadap diri nyatanya maupun penilaian berdasarkan harapannya yang merupakan gabungan dari aspek-aspek fisik, psikis, sosial, dan moral. Sejalan dengan defenisi tersebut Kobal dan Musek (2002) mendefinisikan konsep diri sebagai suatu kesatuan psikologis yang meliputi perasaan-perasaan, evaluasi-evaluasi, dan sikap-sikap kita yang dapat mendeskripsikan diri kita. Demikian juga Paik dan Michael (2002) menjelaskan konsep diri sebagai sekumpulan keyakinan-keyakinan yang kita miliki mengenai diri kita sendiri dan hubungannya dengan perilaku dalam situasi-situasi tertentu.

2.1.5.4 Pengetahuan (*knowledge*) :

Nadler (1986 : 62) pengertian pengetahuan adalah proses belajar manusia mengenai kebenaran atau jalan yang benar secara mudahnya mengetahui apa yang harus diketahui untuk dilakukan. Lebih lanjut Gordon (1994 : 50) menyimpulkan bahwa

pengetahuan (*knowledge*) merupakan dasar kebenaran atau fakta yang harus diketahui dan diterapkan dalam pekerjaan

2.1.5.5 Keahlian (*skills*) :

Menurut Gordon (1994 : 55) pengertian ketrampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Nadler (1986 : 73) pengertian keterampilan (*skill*) adalah kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas.

Marshall dalam Boulter, Dalziel dan Jackie (1993: 41-42) mengelompokkan kompetensi menjadi dua kategori utama : *threshold competencies* (kompetensi-kompetensi ambang batas) dan *differentiating competencies* (kompetensi-kompetensi pembeda).

1. Kompetensi ambang batas adalah karakteristik yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja agar bisa mengerjakan tugasnya dengan efektif tetapi tidak membedakan performer rata-rata dari performer unggul. Kompetensi ambang batas adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh individu dalam suatu pekerjaan tertentu karena persyaratan mutlak yang harus dimiliki untuk melakukan pekerjaan itu. Pengetahuan, keterampilan serta keahlian tersebut merupakan sarana utama dalam melakukan aktifitas pekerjaan, serta menjadi persyaratan penting bagi seseorang agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Misalnya pengetahuan produk atau keterampilan komputasional dalam diri sales asuransi.
2. Kompetensi pembeda adalah karakteristik yang dimiliki oleh *performer* unggul, tetapi tidak ada pada diri *performer* rata-rata. Kompetensi pembeda, merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu karena sudah menjadi sifat atau pembawaan atau kepribadian yang sudah dimiliki dalam diri seseorang. Apabila tuntutan pekerjaan

yang dilakukan sesuai dengan sifat atau kepribadian orang tersebut, maka akan memberikan hasil pekerjaan menjadi lebih baik dibandingkan dengan orang lain yang tidak memiliki. Misalnya, seseorang yang memiliki sifat pandai berbicara dan senang bergaul, akan berhasil apabila diberikan pekerjaan sebagai sales atau *public relations*. Karakter orang yang pandai bicara dinilai cocok dengan pekerjaan tersebut untuk membujuk pembeli supaya tertarik pada produk yang ditawarkan sehingga timbul keinginannya untuk membeli. Sifat orang yang pandai bicara sangat dibutuhkan untuk meyakinkan calon pembeli atau relasi.

Kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian serta pengetahuan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif (Langbert, 2000). Ada empat batasan kompetensi yang dapat diidentifikasi, yaitu :

- 1) Karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang.
- 2) Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja kelompok yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks.
- 3) Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kinerja yang diterima oleh manajemen.
- 4) Keterampilan, pengetahuan dan pemahaman, kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercaya, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu (Woodal dan Winstanley:2000).

Berdasarkan penelitian Huselid (1995:635-672), SDM yang berkualitas memiliki empat karakteristik yaitu : (1) memiliki *competence* (*knowledge, skill, abilities, experience*) yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak “*cost effectiveness*” dalam setiap tindakannya; dan (4) *congruence at goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Boyatzis sebagaimana dikutip oleh Armstrong (2004:93) membagi kompetensi menjadi dua kelompok, yaitu kompetensi ambang dan kompetensi kinerja, yaitu :

1. Kompetensi ambang merupakan kompetensi dasar sebagai persyaratan bagi individu agar dapat melaksanakan pekerjaan tanpa melihat individu melaksanakan pekerjaan tersebut dengan bersemangat atau bermalasan.
2. Kebalikannya, kompetensi kinerja melihat motivasi kerja individu yang ditunjukkan dalam bekerja.

Menurut Armstrong (2004:93) “kompetensi secara organisasional dapat bersifat generik, baik bersifat umum dan diterapkan pada seluruh staf, atau terfokus secara lebih spesifik pada pekerjaan atau kategori karyawan”. Lebih dalam, Armstrong (2003: 104-105) membedakan kompetensi menjadi tiga kategori sebagai berikut :

1. Kompetensi inti, yaitu kompetensi yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam manajemen SDM kompetensi ini merujuk pada semua jenis pekerjaan yang merupakan aktivitas utama dari organisasi yang harus dikuasai dengan baik oleh semua karyawan agar berhasil melakukan pekerjaannya.
2. Kompetensi generik, yakni kompetensi yang disebarkan oleh suatu kelompok yang memiliki pekerjaan yang sama. Kompetensi ini

mencakup aspek pekerjaan sejenis yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu unit organisasi/profesi dan akan menentukan kerjasama mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. Kompetensi khusus peran, yakni kompetensi unik yang harus ada pada peran tertentu. Kompetensi ini tambahan keterampilan, dan keahlian pada bidang pekerjaan tertentu atau pelengkap dari kompetensi generik agar pemegang peran bisa melaksanakan perannya dengan berhasil.

2.1.6. Ciri-ciri Kompetensi

Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara kinerja unggul dengan rata-rata. Bagi organisasi, ciri kompetensi dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, menentukan upah/gaji, dan penilaian kinerja.

Mitrani, Dalziel, dan Fitt (1992:28) mengatakan : “kompetensi dapat berupa motif, perangai, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku setiap sifat perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang antara pegawai yang memiliki kinerja baik dengan rata-rata, atau antara pegawai yang menunjukkan unjuk kerja efektif dengan tidak efektif.

Spencer dan Spencer (1993:9-11), dan Dharma, (2002:20) sependapat bahwa karakteristik kompetensi terdiri dari lima bentuk perilaku yang dapat diukur atau dipercaya hitungannya, dan dapat menggambarkan secara jelas atau nyata perbedaan *performa* seseorang yang unggul dengan yang rata-rata atau antara yang efektif dan tidak efektif dalam melakukan pekerjaan, yaitu : (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self concepts* (4) *knowledge*, dan (5) *skill*.

1. Motif adalah sesuatu yang mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku atau membuat seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan untuk memenuhi apa yang dibutuhkan atau dipikirkan.
2. Perangai adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang konsisten merespon situasi atau informasi dengan cara tertentu.
3. Konsep diri adalah sikap atau nilai yang diukur melalui tes-tes melalui responden supaya diketahui persepsi seseorang mengenai hal-hal yang baik dan tidak baik, apa yang perlu dilakukan atau apa yang ingin dilakukan menghadapi satu situasi. Dalam kategori ini tercakup sikap-sikap, *values* atau *self-image* seseorang.
4. *Knowledge* atau informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan yang dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Menurut Mitrani, Dalziel, dan Fitt (1992:28), kompetensi dapat berupa tujuan (motif), perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif. Kompetensi penguasaan masalah : tentang fakta atau prosedur, apakah teknis (bagaimana memperbaiki

komputer yang rusak) atau antar pribadi (teknik-teknik umpan balik yang efektif), sebagaimana diukur dengan tes responden. Keterampilan kognitif atau keterampilan perilaku : baik yang tersembunyi (misalnya penalaran deduktif atau penalaran induktif) maupun yang dapat diamati (kemampuan mendengarkan secara aktif).

2.1.7. Manfaat Kompetensi

a. Bagi Organisasi

Organisasi baru bersifat fleksibel, yang berarti mampu secara cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan baru dan bergerak lincah. Penyesuaian terhadap tuntutan baru tujuannya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Armstrong, 2003 : 69). Untuk itu organisasi perlu melakukan *repositioning* dalam hal perilaku dan kompetensi SDM sebagai bagian dari *repositioning* dalam hal meningkatkan kompetitif perusahaan. (Setyawan, 1999:36-43).

Dalam organisasi modern, keberadaan orang dalam organisasi dianggap sebagai asset (modal) manusia tidak lagi diperlakukan sebagai faktor produksi semata. De Voge dan Dyson yang dikutip oleh Boulter, Dalziel dan Jackie (2003:22) meramalkan “kelak organisasi-organisasi masa mendatang yang sukses mereka yang memastikan keunggulan persaingan sejati adalah organisasi-organisasi yang memahami keterkaitan antara hasil-hasil bisnis dengan orang-orang”.

Pemberlakuan kompetensi menyebabkan semua anggota berupaya meningkatkan pengetahuan, keahlian bakat, serta keterampilan yang dimiliki apabila ingin tetap menjadi bagian dari organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya kreativitas dan inovasi baru dari para anggota. Kreativitas dan ide-ide baru yang muncul dari anggota organisasi, adalah modal bagi organisasi untuk bersaing dengan kompetitor. Kesadaran

perusahaan atau organisasi terhadap pentingnya kompetensi telah mendorong perusahaan mencari serta menemukan kompetensi-kompetensi yang cocok dengan bidang bisnis yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Hay/McBer yang didirikan David McClelland telah menjawab arti penting kompetensi bagi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan wawancara mengenai perilaku berhasil mengidentifikasi para eksekutif yang berhasil dalam perusahaan. Penelitian tersebut telah mengubah teknik pencarian orang dari pendekatan tes-tes dan wawancara tradisional kepada penggunaan kompetensi-kompetensi sebagai alat penyaringan.

Kesimpulannya adalah kepemilikan kompetensi oleh individu akan membantu organisasi dalam mewujudkan tujuannya, yaitu menemukan orang yang sanggup bekerja lebih efektif. Lado dan Wilso yang dikutip oleh Setyawan, (1999:41) menyarankan tiga kebijakan yang dapat ditempuh oleh Manajer SDM dalam mengelola kompetensi sumber daya manusia, yaitu pada kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional dan kompetensi berbasis output.

Kompetensi berbasis input contohnya adalah strategi yang diperankan oleh manager organisasi dalam melakukan seleksi dan perekrutan untuk mendapatkan pegawai yang memiliki keahlian sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku positif dalam bekerja. Kompetensi berbasis output dibangun oleh organisasi dengan keterlibatan karyawan yang sangat besar melalui proses pembelajaran yang positif, membangun citra yang baik, dan membangun kerjasama dengan *stakeholder*.

b. Manfaat Bagi Manajemen SDM

Mitrani, Dalziel & Fitt (1992:31-38) menyatakan bahwa kompetensi diperlukan untuk mencerminkan perilaku yang diperlukan agar sukses dalam suatu organisasi. Kompetensi menggambarkan perilaku yang diperlukan dalam organisasi sebagai dasar untuk mengelola sumber daya manusia antara lain untuk :

- a. Seleksi dan rekrutmen karyawan
- b. Penempatan dan rencana suksesi
- c. Pengembangan karir
- d. Penyusunan sistem pengupahan dan manajemen kinerja

2.2. Model Analisis

Berdasarkan tinjauan literatur diatas, maka kerangka teori yang digunakan di sini dapat divisualisasikan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Analisis



Penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan (penelitian korelasi), yaitu penelitian yang melihat hubungan antara variabel. Terdapat dua variabel yang dihubungkan yakni variabel bebas kompetensi (X), dengan variabel tidak bebas kinerja (Y).

2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan unsur penting dalam penelitian. Hipotesis menjelaskan tujuan penelitian secara spesifik. Tanpa hipotesis, penelitian menjadi tidak fokus, hipotesis berperan sebagai penghubung antara teori dengan fenomena yang diteliti. Hipotesis menurut Nanang Martono (2010) dapat didefinisikan sebagai proposisi yang akan diuji kebenarannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

Berdasarkan kerangka gambar model analisis diatas, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H0 : Tidak ada pengaruh Kompetensi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan level manajerial pada PT Bank Syariah ABC.

H1 : Ada pengaruh Kompetensi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan level manajerial pada PT Bank Syariah ABC.

2.4. Operasional Konsep

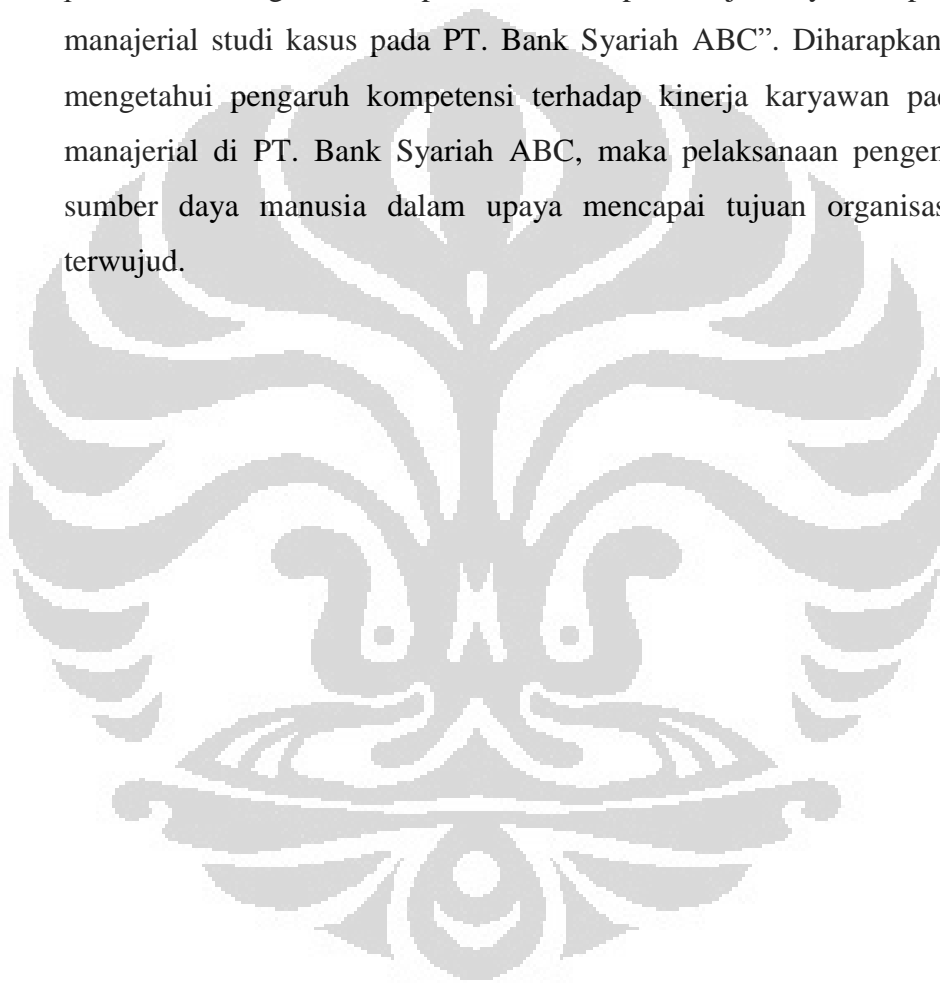
Operasionalisasi konsep merupakan proses pemberian definisi operasional atau indikator pada sebuah variabel. Sementara operasionalisasi diartikan sebagai tindakan-tindakan empiris yang dilakukan objek penelitian yang mencerminkan variabel. Selanjutnya dioperasionalisasikan konsep-konsep yang masih abstrak, sehingga dapat diukur dan dibedakan tinggi rendahnya. Terlampir tabel operasionalisasi konsep dari kedua variabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Operasional Konsep dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Interval
1	Kompetensi (Menggunakan teori Spencer and Spencer)	• Motif (<i>Motives</i>)	- Berorientasi pada prestasi - Dampak dan pengaruh	1 s.d. 5
		• Sifat (<i>Traits</i>)	- Inisiatif - Kerja tim dan kerjasama - Mengembangkan orang lain	1 s.d. 5
		• Konsep diri (<i>Self concept</i>)	- Kepercayaan diri - Kontrol diri	1 s.d. 5
		• Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	- Mencari informasi - Keahlian teknis	1 s.d. 5
		• Keterampilan (<i>Skill</i>)	- Berpikir analitis - Berpikir konseptual	1 s.d. 5

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Interval
2	Kinerja (Menggunakan teori Gomez)	• Kualitas Pekerjaan (<i>Quality of work</i>)	- Ketepatan - Keakuratan dan kelengkapan	1 s.d. 5
		• Kuantitas Pekerjaan (<i>Quantity of Work</i>)	- Tingkat kesibukan kerja - Volume pekerjaan	1 s.d. 5
		• Pengetahuan Jabatan (<i>Job knowledge</i>)	- Penguasaan bidang tugas - Pengalaman di bidang tugas	1 s.d. 5
		• Kerja sama (<i>Cooperation</i>)	- Menghargai pendapat orang lain - Mempunyai pergaulan luas - Mengembangkan kerjasama	1 s.d. 5
		• Inisiatif (<i>Initiative</i>)	- Memberikan ide-ide positif - Aktif memberikan saran perbaikan	1 s.d. 5
		• Kreativitas (<i>Creativeness</i>)	- Menciptakan kreatifitas untuk meningkatkan hasil kerja	1 s.d. 5
		• Saling ketergantungan (<i>Interdependence</i>)	- Saling membutuhkan dengan unit kerja lain	1 s.d. 5
		• Kualitas diri (<i>Personal Quality</i>)	- Tidak menyalahgunakan wewenang - Bertindak objektif	1 s.d. 5

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi dari teori kompetensi dan kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian "Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan pada level manajerial studi kasus pada PT. Bank Syariah ABC". Diharapkan dengan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial di PT. Bank Syariah ABC, maka pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan organisasi dapat terwujud.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan studi kasus pada level jabatan manajerial PT. Bank Syariah ABC. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanasi. Metode penelitian kuantitatif eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan suatu hubungan, perbedaan atau pengaruh variable terhadap variable lainnya. Metode ini juga digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori dan memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variable dengan menggunakan analisis statistic (Bungin, 2006:38).

Sementara kategori jenis penelitian ini didasarkan menurut kualifikasi tujuan penelitian, dimensi waktu dan manfaat penelitian. Berdasarkan kualifikasi tujuan penelitian, jenis penelitian ini termasuk deskriptif, artinya penelitian yang bertujuan menggambarkan tentang fenomena sosial dengan gambaran lengkap, berkenaan tentang tatanan sosial dan hubungan-hubungan yang ada dalam penelitian. Gambaran tersebut terkait dengan konteks tujuan penelitian yakni menggambarkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial di PT. Bank Syariah ABC.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

3.2.1. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan di lingkungan PT Bank Syariah ABC yang terdiri dari beberapa lokasi yaitu:

1. Kantor Wilayah Jakarta di Graha Mandiri Jalan Imam Bonjol No.61 Jakarta Pusat.
2. Cabang-cabang dibawah supervisi Kantor Wilayah III, yaitu di Sumatera Bagian Selatan, Jawa Barat, Jawa Tengah dan Kalimantan Barat.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan mulai bulan November – Desember 2011. Dimana waktu penelitian yang akan diperlukan ini terbagi menjadi 3 (tiga) tahap proses kegiatan, yaitu:

a. Proses Perencanaan

Tahap perencanaan ini dibutuhkan waktu selama 3 (tiga) minggu. Pada tahap ini proses perencanaan dimulai dengan melakukan pengidentifikasian terhadap masalah yang berlokasi di lokasi atau objek penelitian, perumusan masalah yang teridentifikasi, penyusunan kerangka teori yang memperkuat landasan dalam menemukan variabel beserta dimensinya, penyusunan hipotesa, penyusunan metode dalam pengumpulan data serta pengujian teknik analisa data yang akan digunakan.

b. Proses Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan ini dibutuhkan waktu selama 1 (satu) minggu. Pada tahap ini dimulai dengan melakukan penyusunan

responden, penyampaian kuesioner hingga pengumpulan kuesioner yang telah dijawab oleh responden.

c. Proses Pelaporan

Tahap pelaporan ini dibutuhkan waktu selama 1 (satu) minggu. Pada tahap ini dimulai dengan melakukan kegiatan meng-edit (*editing*), memberi kode (*coding*) data, memproses data, menganalisa data, dan menginterpelasikan hasil (*output*), kemudian diakhiri dengan menyimpulkan hasil penelitian.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal. Data internal adalah data yang berasal dari organisasi dimana penelitian dilakukan yaitu laporan tahunan perusahaan. Sedangkan data eksternal adalah data yang berasal dari luar organisasi seperti dari hasil publikasi baik di media cetak yang berbentuk buku, jurnal, majalah dan terbitan lainnya, maupun publikasi melalui internet yang terkait dengan penelitian. Data sekunder biasanya diambil dari dokumen-dokumen (Irawan, 2004:87). Data sekunder yang dibutuhkan pada penelitian ini antara lain data yang menggambarkan hasil kinerja pencapaian bisnis tahunan. Data lain yaitu mengenai kelembagaan PT. Bank Syariah ABC, dan data lainnya.
- b. Irawan (2004:86) menyatakan bahwa data primer adalah data yang diambil langsung tanpa perantara dari sumbernya. Pada penelitian ini data primer kompetensi dan kinerja yang diperoleh melalui metode kuesioner kepada para responden.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau sesuatu yang menarik seorang peneliti untuk dilakukan investigasi (Sekaran, 2006: 265). Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan level jabatan manajerial yang berjumlah 132 orang yang tersebar di cabang-cabang dibawah koordinasi Kantor Wilayah Jakarta, Sumatra Bagian Selatan, Jawa Barat, Jawa Tengah dan Kalimantan Barat. Daerah-daerah ini dipilih selain karena ingin melihat keragaman sifat sesuai dengan letak geografis, juga karena cabang-cabang ini menjadi andalan dalam pencapaian kinerja PT. Bank Syariah ABC. Terlampir penjelasan jumlah populasi penelitian tabel di bawah ini:

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

NO	Unit Kerja	Jumlah Pegawai Manajerial
1	Kantor Wilayah Jakarta	16
2	Cabang-cabang Sumatra Bagian Selatan	41
3	Cabang-cabang Jawa Barat	26
4	Cabang-cabang Jawa Tengah	41
5	Cabang-cabang Kalimantan Barat	8
	JUMLAH	132

Sumber: data yang diolah peneliti, 2011

3.4.2. Sampel

Dalam menentukan ukuran dan besarnya sampel dari suatu populasi, para ahli telah mengemukakan bermacam-macam cara. Salah satu diantaranya yaitu dengan menggunakan total *sampling* dari populasi berjumlah 132 orang, yang berarti seluruh populasi dipergunakan sebagai sampel penelitian.

Alasan untuk memilih total *sampling* melakukan penelitian terhadap seluruh populasi, karena selain jumlah responden yang sedikit dengan total *sampling* akan menghemat waktu, biaya dan mengurangi kemungkinan kesalahan atau bias akibat kelelahan operator pada saat entri data (Sekaran, 2006).

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah awal sebelum kuesioner dibagikan dan digunakan untuk mengukur objek penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua variabel penelitian. Pengujian validitas adalah untuk ketepatan suatu instrumen dalam pengukuran. Sedangkan pengujian reliabilitas adalah mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Sulistyo, 2010). Penelitian yang dilakukan dalam uji validitas dan reliabilitas menggunakan bantuan *software* program SPSS (*statistical product and service solution*) 17.0 for Windows.

Sebelum dilakukan penelitian terhadap seluruh responden dilakukan uji coba terlebih dahulu terhadap 30 pegawai level manajerial di PT. Bank Syariah ABC untuk mengetahui validitas dan realibilitas alat ukur yang akan diujikan. Menurut Sudarmanto (2005:77) sebelum melakukan penelitian yang sesungguhnya perlu terlebih dahulu melakukan uji tingkat validitas dan reliabilitas alat pengukur data yang digunakan.

3.5.1. Uji Validitas

Sudarmanto (2005:78-79) menyatakan bahwa untuk mengetahui tingkat validitas suatu instrumen penelitian, maka sebelum instrumen tersebut digunakan terlebih dahulu dilakukan uji coba dan hasilnya dianalisis. Untuk menguji tingkat validitas instrumen penelitian atau alat pengukur data dapat digunakan teknik korelasi *product moment* dari *Pearson*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum X Y - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien validitas item yang dicari
- X = Skor responden untuk tiap item
- Y = Total skor tiap responden dari seluruh item
- $\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X
- $\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing skor X
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing skor Y
- N = Jumlah subyek

3.5.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dilakukan dengan test-retest (reliabilitas ulang uji), equivalent (teknik reliabilitas bentuk paralel) dan gabungan keduanya. Secara internal pengujian dilakukan dengan menganalisis konsistensi butir-butir pernyataan yang secara keseluruhan

membentuk N pernyataan yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu, menggunakan rumus Spearman Brown, Kuder-Richardson 20, Kuder Richardson 21 dan *Alpha Cronbach* (Nurgiyantoro, 2002).

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Setelah penghitungan indeks reliabilitas untuk sebuah instrument yang di ujicobakan ditemukan, selanjutnya perlu diketahui bahwa *Alpha Cronbach* dapat digunakan untuk tes reliabilitas instrumen dengan batas nilai minimum yang dapat diterima (reliable) secara umum adalah 0,70 ke atas, sedangkan 0,70 kebawah dianggap tidak reliable. Nilai reliabilitas yang biasa dapat diterima $\geq 0,7$ (Kerlinger, 2002).

3.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Dimana analisis kuantitatif dimaksudkan untuk mengolah dan mengorganisasikan data serta merumuskan hasil yang dapat dibaca dan dapat diinterpretasikan.

3.6.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah ilmu statistik yang mempelajari cara-cara pengumpulan, penyusunan dan penyajian data suatu penelitian. Tujuan dari operasional deskriptif adalah memudahkan orang untuk membaca data serta memahami maksudnya. Statistik deskriptif dilakukan dengan menggunakan distribusi frekuensi untuk menyusun data yang jumlahnya relatif banyak ke dalam suatu tabel frekuensi. Dengan membuat tabel frekuensi dari data penelitian yang banyak jumlahnya, akan mempermudah dalam memahami data tersebut.

Distribusi frekuensi dihasilkan untuk semua data personal, seperti jenis kelamin, usia, masa jabatan, pendidikan terakhir, pangkat dan unit kerja.

3.6.2. Regresi Linear Sederhana

Setelah pengukuran validitas dan reliabilitas telah dilakukan, struktur model akan diuji menggunakan regresi linear sederhana. Regresi Linear Sederhana digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Pengujian untuk menentukan kekuatan hubungan individual serta beberapa hipotesis yang diujikan.

Sedangkan untuk memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi antara variable X dan Y menurut Guilford (dalam Suherman, 2003) digunakan ketentuan yang tertera dalam table sebagai berikut :

Tabel 3.2
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 -0,199	Sangat rendah
0,20 -0,399	Rendah
0,40 -0,699	Sedang
0,70 -0,899	Kuat
0,90 -1,000	Sangat kuat

Sumber : Guilford (1956)

Secara keseluruhan kegiatan pengolahan dan analisis data ini dilakukan dengan menggunakan komputer. Dalam hal ini program yang dipergunakan adalah SPSS (*Statistical Product for Service Solution*) versi 17 for Windows

3.6.3. Uji Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai statistik t yang menentukan secara relative pentingnya setiap variable di dalam model. Dasar penentuan variable bebas yang penting adalah nilai t yang berada di

bawah -2 atau di atas $+2$. Hal ini akan berhubungan dengan nilai signifikansi variable dimana nilai t yang berada diantara angka -2 dan $+2$ akan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 yang menyebabkan hipotesis ditolak.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC. Survei yang dilakukan dengan alat bantu kuesioner telah disebarkan kepada responden kemudian hasil data kuantitatif diolah dan menganalisis data kuantitatif tersebut. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh. Analisis data berarti mencoba memahami makna data terhadap setiap variabel untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut ini hasil analisis data karakteristik responden, analisis deskriptif, regresi berganda dan analisis hipotesis penelitian.

4.1. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner yang telah disusun untuk memperoleh karakteristik para responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa jabatan, pendidikan terakhir, pangkat dan unit kerja. Berikut adalah analisis karakteristik responden dalam penelitian ini.

4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terdapat (53.0 %) responden yang memiliki jenis kelamin pria dan (47.0 %) responden yang memiliki jenis kelamin wanita. Jumlah responden pria lebih banyak dari pada wanita. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1.
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

KELAMIN	FREKUENSI	PERSENTASE %
Pria	70	53.0 %
Wanita	62	47.0 %
JUMLAH	132	100%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

4.1.2. Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan pengelompokan umur responden, penelitian ini mengacu kepada teori tahapan perkembangan karir oleh Donald Super dalam Smart dan Peterson (1997:358–374) dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Umur

Umur	Karakteristik Fase
< 24	Tahap Uji Coba. Individu banyak melakukan penajaganatau pencarian terhadap karir apa yang cocok buat dirinya. Tugas perkembangan pada masa ini adalah mengimplementasikan pilihan pekerjaan.
25 – 30	Tahap <i>Trial with Commitment</i> . Individu sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan terus mempertahankannya. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah menstabilisasi pilihan pekerjaannya.
31 – 44	Tahap <i>Advancement</i> . Pada fase ini, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah mengkonsolidasi pilihan pekerjaannya dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaannya
45 – 59	Tahap Pemeliharaan. Individu telah menetapkan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka tinggal menjaga atau memelihara pekerjaan
> 60	Tahap Penurunan. Individu mengurangi tingkat pekerjaan secara efektif serta mulai pensiun

Berdasarkan kategori umur pada table 4.3. dibawah, telah diketahui bahwa terdapat (25.0 %) responden yang berumur 25–30 tahun, (57.6 %) responden yang berumur 31–44 tahun, dan (17.4 %) responden yang berumur 45–59 tahun. Sedangkan untuk umur dibawah (<) 24 tahun dan diatas (>) 60 tahun masing-masing 0 (nol) responden.

Dapat diketahui bahwa usia responden berkisar antara 25 sampai dengan 59 tahun, yang masing-masing mewakili tahapan pengembangan karir menurut Donald Super. Kelompok usia terbanyak berada pada kelompok umur 31–44 tahun, yang berada pada tahapan *advancement*, yaitu pada tahapan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama bagi seorang individu.

Tabel 4.3.
Data Responden Berdasarkan Umur

UMUR	FREKUENSI	PERSENTASE %
< 24	0	0 %
25 – 30	33	25.0 %
31 – 44	76	57.6 %
45 – 59	23	17.4 %
> 60	0	0 %
JUMLAH	132	100 %

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

4.1.3. Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Dalam penelitian ini, masa jabatan dikelompokkan berdasarkan tahapan yang dikemukakan oleh Morrow dan Mc Elroy (1987:330-345), yang membagi masa kerja menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap pembentukan (*establishment stage*): yaitu masa kerja dibawah 2 tahun.
2. Tahap lanjutan (*advancement stage*): masa kerja 2-10 tahun.
3. Tahap pemeliharaan (*maintenance stage*): masa kerja diatas 10 tahun.

Berdasarkan kategori masa kerja, diketahui bahwa terdapat (72.0%) responden yang memiliki masa kerja 2–10 tahun, (18.2%) responden yang memiliki masa kerja dibawah 2 tahun dan (9.8%) responden yang

memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Kelompok terbesar responden adalah yang memiliki masa kerja 2-10 tahun yaitu tahap lanjutan (*advancement stage*).

Berdasarkan sebaran responden, maka distribusi frekuensi penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4.
Data Responden Berdasarkan Masa Jabatan

MASA JABATAN	FREKUENSI	PERSENTASE %
< 2 tahun	24	18.2 %
2 – 10 tahun	95	72.0 %
> 10 tahun	13	9.8 %
JUMLAH	132	100 %

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

4.1.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tingkat pendidikan, terdapat (73.5%) responden berpendidikan S1 (Sarjana), (26.5%) responden berpendidikan S2 (Magister), dan tidak ada responden yang berpendidikan S3 (Doktor). Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5.
Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN	FREKUENSI	PERSENTASE %
S1	97	73.5 %
S2	35	26.5 %
S3	0	0 %
JUMLAH	132	100 %

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

4.1.5. Responden Berdasarkan Pangkat

Berdasarkan golongan pangkat, diketahui (2.3%) responden berada pada pangkat Senior Manager, (78,8%) responden berada pada pangkat Manager, dan (18.9%) responden berada pada pangkat Assistant Manager. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6.
Data Responden Berdasarkan Pangkat

PANGKAT	FREKUENSI	PERSENTASE %
Senior Manager	3	2.3 %
Manager	104	78.8 %
Assistant Manager	25	18.9 %
JUMLAH	132	100 %

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

4.1.6. Responden Berdasarkan Unit Kerja

Data responden berdasarkan unit kerja terdapat (12.1%) responden berasal dari unit kerja kantor wilayah Jakarta, (31,1%) responden berasal dari unit kerja cabang-cabang Sumatra bagian Selatan, (19.7%) responden berasal dari unit kerja cabang Jawa Barat, (31.1%) responden berasal dari unit kerja cabang Jawa Tengah, dan (6.1%) responden berasal dari unit kerja cabang Kalimantan Barat. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7.
Data Responden Berdasarkan Lokasi Kerja

UNIT KERJA	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Kantor Wilayah Jakarta	16	12.1 %
Cabang-cabang Sumatra Bagian Selatan	41	31.1 %
Cabang-cabang Jawa Barat	26	19.7 %
Cabang-cabang Jawa Tengah	41	31.1 %
Cabang-cabang Kalimantan Barat	8	6.1 %
JUMLAH	132	100 %

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Deskriptif Jawaban Responden tentang Kinerja (Y)

Data analisis deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui persepsi responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel Kinerja (Y). Variabel kinerja diukur dengan menggunakan 30

indikator yang dijadikan instrumen penelitian yang terbagi atas 8 dimensi dimana akan dijelaskan lebih lanjut seperti berikut di bawah ini.

A. Dimensi Kualitas Pekerjaan

Dimensi kualitas pekerjaan terdiri atas 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (31,82%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (15,91%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.8.
Frekuensi Jawaban Indikator senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	21	15.91%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja", diketahui sebanyak (62,12%) responden memberi penilaian tinggi, (21,21%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (15,91%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.9.
Frekuensi Jawaban Indikator hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	21	15.91%
Tinggi	82	62.12%
Sangat tinggi	28	21.21%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "teliti dalam melaksanakan pekerjaan", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (35,61%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (12,12%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.10.
Frekuensi Jawaban Indikator teliti dalam melaksanakan pekerjaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	16	12.12%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	47	35.61%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (31,82%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (14,39%) responden memberi penilaian sedang, dan (1,52%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.11.
Frekuensi Jawaban Indikator tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	19	14.39%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan telah cukup baik", diketahui sebanyak (54,55%) responden memberi penilaian tinggi, (34,09%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (11,36%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.12.
Frekuensi Jawaban Indikator kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan telah cukup baik

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	15	11.36%
Tinggi	72	54.55%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya", diketahui sebanyak (55,30%) responden memberi penilaian tinggi, (37,88%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (6,82%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.13.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	9	6.82%
Tinggi	73	55.30%
Sangat tinggi	50	37.88%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,75 sampai dengan 4,54 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kualitas pekerjaan.

Menurut Heizer dan Render (2001:171) mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Dikatakan pula sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu (Russell dan Taylor, 2000:78). Kualitas pekerjaan yang tinggi memberikan dampak yang cukup besar terhadap keputusan yang akan diambil oleh pimpinan. Sehingga keputusan pimpinan yang cepat, tepat, dan akurat akan terwujud.

B. Dimensi Kuantitas Pekerjaan

Dimensi kuantitas pekerjaan terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan

pribadi tersebut sangat penting", diketahui sebanyak (44,70%) responden memberi penilaian sedang, (41,67%) responden memberi penilaian tinggi, (7,58%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (6,06%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.14.

Frekuensi Jawaban Indikator hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi tersebut sangat penting

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	8	6.06%
Sedang	59	44.70%
Tinggi	55	41.67%
Sangat tinggi	10	7.58%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "menyelesaikan pekerjaan melebihi jumlah yang ditargetkan", diketahui sebanyak (55,30%) responden memberi penilaian tinggi, (34,09%) responden memberi penilaian sedang, (8,33%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (2,27%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.15.

Frekuensi Jawaban Indikator menyelesaikan pekerjaan melebihi jumlah yang ditargetkan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	45	34.09%
Tinggi	73	55.30%
Sangat tinggi	11	8.33%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan", diketahui sebanyak (62,12%) responden memberi penilaian tinggi, (20,45%) responden memberi penilaian sedang, dan (17,42%) responden memberi penilaian sangat tinggi. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.16.

Frekuensi Jawaban Indikator kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	27	20.45%
Tinggi	82	62.12%
Sangat tinggi	23	17.42%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja", diketahui sebanyak (46,97%) responden memberi penilaian tinggi, (37,88%) responden memberi penilaian sedang, dan masing-masing sebanyak (7,58%) responden memberikan penilaian sangat tinggi dan rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.17.

Frekuensi Jawaban Indikator hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	10	7.58%
Sedang	50	37.88%
Tinggi	62	46.97%
Sangat tinggi	10	7.58%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,51 sampai dengan 3,97 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kuantitas pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa responden memberikan angka 3,51 untuk pertanyaan hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi sangat penting. Namun jawaban responden menunjukkan angka 3,97 untuk pertanyaan kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan. Hal ini menandakan bahwa responden belum dapat menghindar untuk mengurus urusan pribadi pada saat jam kerja akan tetapi berusaha menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal sesuai dengan harapan pimpinan.

C. Dimensi Pengetahuan Jabatan

Dimensi pengetahuan jabatan terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "memahami dan menguasai bidang tugas dan fungsi jabatan yang dipercayakan", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (41,67%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (5,30%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.18.
Frekuensi Jawaban Indikator memahami dan menguasai bidang tugas dan fungsi jabatan yang dipercayakan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	7	5.30%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	55	41.67%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan", diketahui sebanyak (54,55%) responden memberi penilaian tinggi, (34,09%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (9,85%) responden memberi penilaian sedang, dan (1,52%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.19.
Frekuensi Jawaban Indikator merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	13	9.85%
Tinggi	72	54.55%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas/jabatan saat ini", diketahui sebanyak (54,55%) responden memberi penilaian tinggi, (28,79%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (13,64%) responden memberi

penilaian sedang, (2,27%) responden memberi penilaian rendah, dan (0,76%) responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.20.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas/jabatan saat ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	3	2.27%
Sedang	18	13.64%
Tinggi	72	54.55%
Sangat tinggi	38	28.79%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "dalam melaksanakan tugas, berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (31,06%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (14,39%) responden memberi penilaian sedang, dan (2,27%) responden memberikan penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.21.
Frekuensi Jawaban Indikator dalam melaksanakan tugas, berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	19	14.39%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,08 sampai dengan 4,35 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi pengetahuan jabatan.

D. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja masing-masing", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (42,42%) responden memberi penilaian tinggi, dan (5,30%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.22.
Frekuensi Jawaban Indikator membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja masing-masing

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	7	5.30%
Tinggi	56	42.42%
Sangat tinggi	69	57.27%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "membina kerja sama yang baik dengan bawahan", diketahui sebanyak (55,30%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (41,67%) responden memberi penilaian tinggi, dan (3,03%) responden memberi penilaian sedang.

Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.23.
Frekuensi Jawaban Indikator membina kerja sama yang baik dengan bawahan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	4	3.03%
Tinggi	55	41.67%
Sangat tinggi	73	50.30%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "Bersedia membantu rekan kerjanya walaupun pekerjaan tersebut bukan bidangnya hal itu dilakukan semata-mata untuk tercapainya tujuan unit kerja", diketahui sebanyak (50,76%) responden memberi penilaian tinggi, (37,88%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (10,61%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.24.
Frekuensi Jawaban Indikator Bersedia membantu rekan kerjanya walaupun pekerjaan tersebut bukan bidangnya hal itu dilakukan semata-mata untuk tercapainya tujuan unit kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	14	10.61%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	50	37.88%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "menjadi anggota tim

yang solid", diketahui sebanyak (50,76%) responden memberi penilaian tinggi, (38,64%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (9,85%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberikan penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.25.
Frekuensi Jawaban Indikator menjadi anggota tim yang solid

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	13	9.85%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	51	38.64%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,26 sampai dengan 4,52 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kerja sama.

Wibowo dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:129) mengatakan bahwa:

"Kerja sama merupakan strategi kunci untuk memberdayakan orang dan memperbaiki kinerja. Dalam bekerja kelompok/kerja tim, anggota tim kelihatannya mendapatkan kepuasan dalam bekerja sama dengan orang lain dan dengan bekerjasama akan lebih efisien daripada individu bekerja sendiri. Hasil kerja tim akan lebih besar daripada penjumlahan hasil kerja individu-individu."

Lebih lanjut lagi Wibowo (2007:73) mengatakan bahwa:

"Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama. Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja

organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dengan dan kompetensinya bervariasi."

Responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kerja sama diharapkan dapat memberikan keberhasilan tim.

E. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif terdiri atas 2 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (29,55%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (15,91%) responden memberi penilaian sedang, (1,52%) responden memberi penilaian rendah, dan (0,76%) responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.26.

Frekuensi Jawaban Indikator memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	2	1.52%
Sedang	21	15.91%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini", diketahui sebanyak (53,03%) responden memberi penilaian tinggi, (22,73%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (21,97%) responden memberi penilaian sedang, dan (2,27%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.27.
Frekuensi Jawaban Indikator mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	29	21.97%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 2 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,96 sampai dengan 4,08 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Inisiatif.

Berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian tentang inisiatif, menggambarkan bahwa responden memberikan penilaian tinggi terhadap dimensi inisiatif tersebut sehingga diharapkan dapat memacu peningkatan kinerja para karyawan level manajerial di PT. Bank Syariah ABC dengan memberikan saran dan masukan kepada pimpinan baik diminta ataupun tidak diminta.

F. Dimensi Kreativitas

Dimensi kreativitas terdiri atas 2 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian tinggi, (29,55%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (17,42%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.28.
Frekuensi Jawaban Indikator senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	23	17.42%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	39	39.55%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "pekerjaan yang dihadapi, banyak memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas kerja", diketahui sebanyak (48,48%) responden memberi penilaian tinggi, (27,27%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (23,48%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.29.

Frekuensi Jawaban Indikator pekerjaan yang dihadapi, banyak memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	31	23.48%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	36	27.27%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 2 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,02 sampai dengan 4,11 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Kreativitas.

Menurut pendapat Joseph G. Mason dalam Timpe (2002:14) mengatakan bahwa:

"semua penelitian mengenai apa yang membuat seseorang kreatif menunjukkan empat sifat utama, yaitu kepekaan masalah, aliran gagasan, keaslian dan fleksibilitas."

Lebih lanjut lagi Joseph G. Mason dalam Timpe (2002:14) mengatakan bahwa beberapa eksperimen memperlihatkan keempat sifat ini bisa diperoleh atau dikembangkan ke suatu tingkat dalam setiap individu. Hal ini bukan berarti seseorang yang dinilai rendah dalam menggunakan indera imajinasinya dapat dengan tiba-tiba menjadi seorang yang sangat kreatif. Tetapi, melalui penerapan dapat belajar untuk berbuat lebih banyak dengan apa yang dimilikinya. Pada waktu yang sama, orang yang secara alami kreatif, melalui pengalaman, belajar untuk meningkatkan sifat kreatifnya yang sudah tinggi menjadi lebih tinggi.

Menurut pendapat Joseph G. Mason dalam Timpe (2002:14-21), kepekaan masalah merupakan kemampuan untuk mengenali sebuah masalah yang ada; atau dapat memintasi kesalahpahaman, kesalahan konsepsi, kekurangan fakta, dan perintang-perintang lain, serta mengenali masalah yang sebenarnya. Aliran gagasan berarti seseorang dapat mengumpulkan sejumlah besar pemecahan alternatif terhadap suatu masalah tertentu dalam waktu tertentu. Keaslian ini maksudnya gagasan dapat bernilai dari sebuah teori baru, menemukan cara-cara baru untuk meragamkan keadaan-keadaan yang ada. Fleksibilitas adalah kesediaan untuk mempertimbangkan beragam pendekatan terhadap suatu masalah.

Salah satu sifat yang paling dikenal dari orang yang sangat kreatif adalah keingintahuan yang sangat tinggi. Berdasarkan jawaban para responden yang memberikan penilaian yang tinggi terhadap kreativitas berarti rasa keingintahuan terhadap pekerjaannya juga tinggi.

G. Dimensi Saling Ketergantungan

Dimensi saling ketergantungan terdiri atas 2 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja", diketahui sebanyak (51,52%) responden memberi penilaian tinggi, (36,36%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (11,36%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.30.
Frekuensi Jawaban Indikator merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	15	11.36%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	48	36.36%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan", diketahui sebanyak 68 orang (51,52%) responden memberi penilaian tinggi, 49 orang (37,12%) responden memberi penilaian sangat tinggi, 14 orang (10,61%) responden memberi penilaian sedang, dan 1 orang (0,76%) responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.31.
Frekuensi Jawaban Indikator merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	14	10.61%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	49	37.12%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 2 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap

pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,23 sampai dengan 4,24 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi saling ketergantungan.

Dalam suatu kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi, dibutuhkan adanya kerjasama, team work yang baik dengan demikian anggota tim yang satu merupakan bagian dari anggota tim yang lain. Sehingga saling ketergantungan antara manajer dan staf serta antar anggota tim itu sendiri merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain.

H. Dimensi Kualitas Diri

Dimensi kualitas diri terdiri atas 6 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi", diketahui sebanyak (57,58%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (36,36%) responden memberi penilaian tinggi, (5,30%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.32.
Frekuensi Jawaban Indikator tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	7	5.30%
Tinggi	48	36.36%
Sangat tinggi	76	57.58%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "dalam melaksanakan tugas/jabatan, selalu berpedoman dan menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku", diketahui sebanyak (65,15%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (31,06%) responden memberi penilaian tinggi, dan (3,79%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.33.
Frekuensi Jawaban Indikator dalam melaksanakan tugas/jabatan, selalu berpedoman dan menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	5	3.79%
Tinggi	41	31.06%
Sangat tinggi	85	65.15%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "menjadi teladan yang baik bagi bawahan/ rekan kerjanya", diketahui sebanyak (48,48%) responden memberi penilaian tinggi, (38,64%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (12,88%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.34
Frekuensi Jawaban Indikator menjadi teladan yang baik bagi bawahan/ rekan kerjanya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	17	12.88%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	51	38.64%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "selalu ingin menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya", diketahui sebanyak (65,91%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (31,06%) responden memberi penilaian tinggi, dan (3,03%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.35.
Frekuensi Jawaban Indikator selalu ingin menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	4	3.03%
Tinggi	14	31.06%
Sangat tinggi	87	65.91%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "berani memikul resiko atas keputusan yang diambil", diketahui sebanyak (52,27%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (42,42%) responden memberi penilaian tinggi, dan (5,30%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.36.
Frekuensi Jawaban Indikator berani memikul resiko atas keputusan yang diambil

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	7	5.30%
Tinggi	56	42.42%
Sangat tinggi	69	52.27%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "mampu bertindak objektif dan tidak memihak", diketahui sebanyak (53,79%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (38,64%) responden memberi penilaian tinggi, (6,82%) responden memberi penilaian sedang, dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.37.
Frekuensi Jawaban Indikator mampu bertindak objektif dan tidak memihak

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	9	6.82%
Tinggi	51	38.64%
Sangat tinggi	71	53.79%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,26 sampai dengan 4,63 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kualitas diri.

4.2.2. Deskriptif Jawaban Responden tentang Kompetensi (X)

Data analisis deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan jumlah responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel Kompetensi (X). Dimana variabel kompetensi diukur dengan menggunakan 30 indikator yang dijadikan instrumen penelitian yang terbagi atas 5 dimensi dengan penjelasan lebih lanjut seperti di bawah ini.

A. Dimensi Motif (*Motives*)

Dimensi *motives*/motif terdiri dari 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC tanggapan responden pada pertanyaan "dalam menyelesaikan pekerjaan, senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil", diketahui sebanyak (59.85%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (34.85%) responden memberi penilaian tinggi, (4.55%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.38.

Frekuensi Jawaban Indikator dalam menyelesaikan pekerjaan, senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	6	4.55%
Tinggi	46	34.85%
Sangat tinggi	79	59.85%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "mengedepankan prinsip efisiensi", diketahui sebanyak (48.48%) responden memberi penilaian tinggi, (26.52%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (22.73%) responden memberi penilaian sedang dan (2.27%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.39.
Frekuensi Jawaban Indikator mengedepankan prinsip efisiensi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	30	22.73%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	35	26.52%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menjaga kualitas kerja", diketahui sebanyak (51.52%) responden memberi penilaian tinggi, (21.97%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (20,45%) responden memberi penilaian sedang dan (6,06%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.40
Frekuensi Jawaban Indikator dalam menyelesaikan pekerjaan
senantiasa menjaga kualitas kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	8	6.06%
Sedang	27	20.45%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	29	21.97%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "bersedia menerima umpan balik dari orang lain", diketahui sebanyak (51,52%) responden memberi penilaian tinggi, (29,55%) responden memberi penilaian sedang, (16,67%) responden memberi penilaian sangat

tinggi dan (2,27%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.41
Frekuensi Jawaban Indikator bersedia menerima umpan balik dari orang lain

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	39	29.55%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	22	16.67%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "melaksanakan monitoring/pengecekan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya", diketahui sebanyak (55,30%) responden memberi penilaian tinggi, (32,58%) responden memberi penilaian sedang, (10,61%) responden memberi penilaian sangat tinggi dan (1,52%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.42
Frekuensi Jawaban Indikator melaksanakan monitoring/pengecekan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	43	32.58%
Tinggi	73	55.30%
Sangat tinggi	14	10.61%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank

Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikannya", diketahui sebanyak (53,03%) responden memberi penilaian tinggi, (28,03%) responden memberi penilaian sedang, (16,67%) responden memberi penilaian sangat tinggi dan (2,27%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.43
Frekuensi Jawaban Indikator bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikannya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	37	28.03%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	22	16.67%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3.75 sampai dengan 4.54 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi motif (*motives*).

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Ditambah lagi kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan.

Sementara motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. Orang-orang yang

termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya lebih baik. Disini motives mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan.

Diperkuat oleh pendapat dari Spencer and Spencer dalam bukunya "*Competence at Work*", (1993), mengatakan bahwa:

"Achievement-motivated people consistently set challenging goals for themselves, take personal responsibility for accomplishing them, and use feedback to do better."

Lebih lanjut lagi, Spencer and Spencer dalam bukunya "*Competence at Work*", (1993), juga mengatakan bahwa:

"Core motive and trait competencies at the base of the personality iceberg more difficult to assess and develop; it is most cost-effective to select for these characteristics."

Menurut Spencer & Spencer, motif (*motives*) meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.

Nilai mean terendah pada dimensi ini adalah pelaksanaan monitoring terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya. Pekerjaan yang telah diselesaikan seringkali dianggap telah final sehingga tidak diperlukan lagi adanya monitoring. Berdasarkan pengamatan, hasil rapat yang telah disepakati bersama, namun untuk pelaksanaan sampai dengan menghasilkan sesuai kesepakatan bersama belum dimonitoring secara ketat.

Berdasarkan penelitian ini, secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi motif (*motives*). Penilaian yang cenderung tinggi ini menandakan bahwa cukup sulit untuk mengidentifikasi kompetensi pada dimensi motif (*motives*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer.

B. Dimensi Sifat (*Traits*)

Dimensi sifat (*traits*) terdiri atas 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "memberikan inovasi dan kreasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi", diketahui sebanyak (56,82%) responden memberi penilaian tinggi, (25,00%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (16,67%) responden memberi penilaian sedang dan (1,52%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.44.
Frekuensi Jawaban Indikator memberikan inovasi dan kreasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	22	16.67%
Tinggi	75	56.82%
Sangat tinggi	33	25.00%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada

pejabat atasannya", diketahui sebanyak 67 orang (50,76%) responden memberi penilaian tinggi, 39 orang (29,55%) responden memberi penilaian sangat tinggi, 24 orang (18,18%) responden memberi penilaian sedang dan masing-masing 1 orang (0,76%) responden memberi penilaian rendah dan sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.45.
Frekuensi Jawaban Indikator memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	1	0.76%
Sedang	24	18.18%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "melakukan koordinasi secara intensif kepada unit-unit kerja dalam organisasi", diketahui sebanyak (50,00%) responden memberi penilaian tinggi, (32,58%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (15,15%) responden memberi penilaian sedang dan (2,27%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.46.
Frekuensi Jawaban Indikator melakukan koordinasi secara intensif kepada unit-unit kerja dalam organisasi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	43	32.58%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC dalam menanggapi pertanyaan "proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang berlaku", diketahui sebanyak (56,82%) responden memberi penilaian tinggi, (31,82%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (10,61%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.47.
Frekuensi Jawaban Indikator proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang berlaku

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	14	10.61%
Tinggi	75	56.82%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "memberikan penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai rencana kerja", diketahui sebanyak 65 orang (49,24%) responden memberi penilaian tinggi, 30 orang (22,73%) responden memberi penilaian sangat tinggi, 32 orang (24,24%) responden memberi penilaian sedang dan 5 orang (3,79%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.48.
Frekuensi Jawaban Indikator memberikan penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai rencana kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	5	3.79%
Sedang	32	24.24%
Tinggi	65	49.24%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "jaringan kerja dan kemitraan dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik", diketahui sebanyak (50,00%) responden memberi penilaian tinggi, (30,30%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (18,18%) responden memberi penilaian sedang dan masing-masing sebanyak (0,76%) responden memberi penilaian rendah dan sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.49.
Frekuensi Jawaban Indikator jaringan kerja dan kemitraan dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	1	0.76%
Sedang	24	18.18%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	40	30.30%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap

pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,20 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada *traits*/sifat.

Spencer & Spencer dalam bukunya "*Competence at Work*", (1993:10), mengatakan bahwa:

"Motives and traits competencies are intrinsic operant or self starting master traits that predict what people will do on their jobs long term, without close supervision. These trait competencies are characteristic of successful manager."

Spencer & Spencer mengatakan bahwa sifat (*Traits*), meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain.

Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.

Berdasarkan penelitian ini, level manajerial di PT. Bank Syariah ABC secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi-dimensi sifat (*traits*). Skor terendah pada dimensi ini adalah pemberian penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

Pemberian penghargaan ini seringkali diidentikkan dengan

memberikan suatu barang/uang kepada bawahan. Padahal masih banyak cara lain untuk memberikan apresiasi misalnya dengan menyampaikan kepada pimpinan bahwa ide-ide yang dikemukakan adalah ide dari bawahannya. Namun demikian, sifat-sifat dasar yang dimilikinya sebagaimana tertuang dalam indikator tersebut diharapkan dapat menjadikannya manajer yang sukses dalam mengelola unit kerjanya.

C. Dimensi Konsep Diri (*Self Concept*)

Dimensi konsep diri (*self concept*) terdiri atas 5 indikator. Kelima indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "memperlihatkan perilaku dan penilaian independen kepada bawahan", diketahui sebanyak 65 orang (49,24%) responden memberi penilaian tinggi, 55 orang (41,67%) responden memberi penilaian sangat tinggi, 11 orang (8,33%) responden memberi penilaian sedang dan 1 orang (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.50.

Frekuensi Jawaban Indikator memperlihatkan perilaku dan penilaian independen kepada bawahan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	11	8.33%
Tinggi	65	49.24%
Sangat tinggi	55	41.67%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya, hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun", diketahui sebanyak (51,52%) responden memberi penilaian tinggi, (27,27%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (20,45%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.51.
Frekuensi Jawaban Indikator bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	27	20.45%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	36	27.27%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru", diketahui sebanyak (53,03%) responden memberi penilaian tinggi, (34,09%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (12,12%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.52.
Frekuensi Jawaban Indikator mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	16	12.12%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	45	34.00%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan", diketahui sebanyak (50,00%) responden memberi penilaian tinggi, (39,39%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (9,85%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.53.
Frekuensi Jawaban Indikator menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	13	9.85%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	52	33.39%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "memiliki kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan tugas", diketahui sebanyak 61,36% responden memberi penilaian tinggi, 22,73%

responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,15% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.54.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan tugas

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	81	61.36%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 5 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,05 sampai dengan 4,32 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi konsep diri (*self concept*).

Michael Zwell, dalam bukunya "*Creating a Culture of Competence*", (2000:56-58), sebagaimana diikuti oleh Wibowo, mengatakan:

"Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, masuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan hubungan."

Spencer & Spencer mengatakan, konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), (2) Kontrol diri (*Self control*). *Self control* adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan

oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. *Self confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior.

Kepribadian atau konsep diri bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Walaupun dapat berubah, tidak cenderung berubah dengan mudah. Berdasarkan penelitian ini, level manajerial di PT. Bank Syariah ABC secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi dimensi konsep diri (*self concept*). Hal ini berarti konsep diri yang terbentuk pada level manajerial di PT. Bank Syariah ABC telah mempunyai rasa percaya diri dan kontrol diri yang tinggi, sehingga dengan modal tersebut dapat merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

D. Dimensi Pengetahuan (*Knowledge*)

Dimensi pengetahuan (*knowledge*) terdiri atas 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "telah memanfaatkan teknologi informasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas", diketahui sebanyak (47,73%) responden memberi penilaian tinggi, (38,64%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (12,12%) responden memberi penilaian sedang dan (1,52%) responden memberi penilaian rendah. Hasil

tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.55.
Frekuensi Jawaban Indikator telah memanfaatkan teknologi informasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	16	12.12%
Tinggi	63	47.73%
Sangat tinggi	51	38.64%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan mengumpulkan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi", diketahui sebanyak (47,73%) responden memberi penilaian tinggi, (31,82%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (19,70%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.56.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kemampuan mengumpulkan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	26	19.70%
Tinggi	63	47.73%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "memiliki kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan", diketahui sebanyak

(53,03%) responden memberi penilaian tinggi, (33,33%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (12,88%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.57.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	17	12.88%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	44	33.33%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "menggunakan sumber-sumber informasi seperti buku, jurnal, dan media massa dalam menunjang pelaksanaan tugas", diketahui sebanyak (51,52%) responden memberi penilaian tinggi, (20,45%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (27,27%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.58.
Frekuensi Jawaban Indikator menggunakan sumber-sumber informasi seperti buku, jurnal, dan media massa dalam menunjang pelaksanaan tugas

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	36	27.27%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	27	20.45%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "mampu menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi", diketahui sebanyak (59,85%) responden memberi penilaian tinggi, (21,97%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (17,42%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.59.

Frekuensi Jawaban Indikator mampu menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	23	17.47%
Tinggi	79	59.85%
Sangat tinggi	29	21.97%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC terhadap pertanyaan mengenai "mampu menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti *Microsoft Office* dan internet dengan lancar", diketahui sebanyak (40,91%) responden memberi penilaian tinggi, (36,36%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (19,70%) responden memberi penilaian sedang dan (3,03%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.60.
Frekuensi Jawaban Indikator mampu menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti *Microsoft Office* dan internet dengan lancar

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	4	3.03%
Sedang	26	19.70%
Tinggi	54	40.91%
Sangat tinggi	48	36.36%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "menguasai keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan masing-masing", diketahui sebanyak (46,21%) responden memberi penilaian tinggi, (25,00%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (25,00%) responden memberi penilaian sedang, (2,27%) responden memberi penilaian rendah, dan (1,52%) responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.61.
Frekuensi Jawaban Indikator menguasai keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan masing-masing

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Samgat remdah	2	1.52%
Rendah	3	2.27%
Sedang	33	25.00%
Tinggi	61	46.21%
Sangat tinggi	33	25.00%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap 7 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,23 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *knowledge* (pengetahuan).

Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Berdasarkan penelitian ini, level manajerial di PT. Bank Syariah ABC secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi pengetahuan (*knowledge*). Hal ini berarti responden senantiasa mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja.

E. Dimensi Keterampilan (*skills*)

Dimensi skill (keterampilan) terdiri atas 6 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "telah menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan", diketahui sebanyak (50,00%) responden memberi penilaian tinggi, (34,09%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (15,15%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.62.
Frekuensi Jawaban Indikator telah menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan dalam menganalisis untuk digunakan dalam pengambilan keputusan", diketahui sebanyak (44,70%) responden memberi penilaian tinggi, (39,39%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (15,15%) responden memberi penilaian sedang dan (0,76%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.63.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kemampuan dalam menganalisis untuk digunakan dalam pengambilan keputusan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	59	44.70%
Sangat tinggi	52	39.39%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistik, dan terukur sesuai dengan kebutuhan unit kerja", diketahui sebanyak (51,52%)

responden memberi penilaian tinggi, (31,06%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (17,42%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.64.

Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistik, dan terukur sesuai dengan kebutuhan unit kerja

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	23	17.42%
Tinggi	68	52.52%
Sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Selanjutnya terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi", diketahui sebanyak (50,00%) responden memberi penilaian tinggi, (26,52%) responden memberi penilaian sangat tinggi, dan (23,48%) responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.65.

Frekuensi Jawaban Indikator melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	31	23.48%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	35	36.52%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Tanggapan 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC ketika ditanyakan mengenai "dalam menyelesaikan masalah, memberikan alternatif lebih dari satu sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan", diketahui sebanyak (50,00%) responden memberi penilaian tinggi, (31,82%) responden memberi penilaian sangat tinggi, (16,67%) responden memberi penilaian sedang dan (1,52%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.66.

Frekuensi Jawaban Indikator dalam menyelesaikan masalah, memberikan alternatif lebih dari satu sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	22	16.67%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Hasil penelitian terhadap 132 responden level manajerial di PT. Bank Syariah ABC pada pertanyaan mengenai "memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan", diketahui sebanyak 76 orang (57,58%) responden memberi penilaian tinggi, 27 orang (20,45%) responden memberi penilaian sangat tinggi, 25 orang (18,94%) responden memberi penilaian sedang dan 4 orang (3,03%) responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.67.
Frekuensi Jawaban Indikator memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	4	3.03%
Sedang	25	18.94%
Tinggi	76	57.58%
Sangat tinggi	27	20.45%
Total	132	100.00%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,23 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *skill* (keterampilan).

Pendapat Michael Zwell, dalam bukunya *Creating a Culture of Competence* (2000), sebagaimana dikutip oleh Wibowo, mengemukakan bahwa:

"Keterampilan memainkan peran yang cukup besar terhadap kompetensi. Keterampilan menulis dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi di bidang kognitif. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual."

Sementara Spencer and Spencer, dalam bukunya *Competence at Work*, (1993), mengemukakan bahwa:

"Mental or cognitive skill competencies include analytic thinking (processing knowledge and data, determining cause and effect,

organizing data and plans) and conceptual thinking (recognizing patterns in complex data)."

Ditambah lagi menurut Spencer & Spencer bahwa keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan merincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Berdasarkan teori Spencer and Spencer dan pendapat Michael Zwell serta hasil penelitian tesis ini, karyawan level manajerial di PT. Bank Syariah ABC dengan menambah keterampilannya secara terus menerus, maka akan meningkat kompetensi individunya serta meningkat kecakapannya dalam kompetensi di bidang kognitif. Secara umum, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *skill*/keterampilan.

Dengan demikian, kompetensi kognitif level manajerial di PT. Bank Syariah ABC yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan oleh pimpinan secara cepat, tepat, dan akurat.

4.3. Analisis Regresi Linier antara Kompetensi terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian validitas dan reliabilitas sebelumnya, hasil data yang diperoleh dari penelitian terhadap 132 responden level

manajerial di PT. Bank Syariah ABC selanjutnya akan dilakukan pengujian regresi linear antara kompetensi (X) terhadap kinerja (Y).

Analisis regresi linear antara kompetensi terhadap kinerja dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara kinerja sebagai variabel terikat dengan kompetensi sebagai variabel bebas. Sebelum melakukan pengujian regresi, terlebih dahulu akan diuji menggunakan ANOVA untuk melihat apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kompetensi sebagai variabel bebas, dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan atau $p < 0.05$, sehingga model tersebut layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel terikatnya dengan angka koefisien korelasi sebesar 0.821. Derajat hubungan dikatakan 'sangat kuat' karena berada diantara nilai 0,80 - 1,000 (Sugiono, 1999:149). Model ini mampu menjelaskan 67,1% variasi kinerja oleh variabel kompetensi, sedangkan 32,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Koefisien regresi kinerja terhadap variabel bebasnya. Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi konstanta dan variabel independen. Berdasarkan uji t, variabel kompetensi menunjukkan memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai $p < 0.05$ dan nilai t diatas +2 atau dibawah - 2.

Hasil temuan tersebut menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 67,4% pada karyawan level manajerial di PT. Bank Syariah ABC. Hal ini berarti sejalan dengan pendapat Spencer and Spencer (1993:15), yang mengatakan bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the "how" of performance*). Kompetensi dapat

dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "*career path*" dan pengembangan pegawai.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab akibat (kausalitas) antara *intention*, *action*, dan *outcome* dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat. Lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Berdasarkan hasil temuan tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 67,4% pada level manajerial di PT. Bank Syariah ABC selaras dengan teori-teori yang ada yang menunjukkan adanya pengaruh antara kompetensi dengan kinerja. Kinerja individu akan meningkat seiring dengan kompetensi yang dimilikinya.

4.4. Analisis Hipotesis Penelitian

Berdasarkan analisis pembahasan sebelumnya dimana hasil tersebut akan digunakan untuk menjawab pengujian hipotesis yang dilakukan oleh peneliti. Hipotesis yang diajukan pada penelitian kali ini terdapat 1 buah hipotesis. Hipotesis yang akan diujikan tersebut antara lain:

H₀ : Tidak ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja karyawan level manajerial di PT. Bank Syariah ABC

H₁ : Ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja karyawan level

manajerial di PT. Bank Syariah ABC.

Pengujian Hipotesis (uji parsial) dilakukan dengan menggunakan nilai statistik t yang membantu menentukan secara relatif pentingnya variabel di dalam model. Dasar penentuan variabel bebas yang penting adalah nilai t yang berada di bawah -2 atau di atas +2. Hal ini akan berhubungan dengan nilai signifikansi variabel, dimana nilai t yang berada di antara angka -2 dan +2 akan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05, yang menyebabkan hipotesis ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tabel 4.71 di atas, maka dapat ditarik kesimpulan seperti terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.68.
Kesimpulan Uji Hipotesis

Hipotesis	Deskripsi	Kesimpulan
H1	Ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja level manajerial di PT. Bank Syariah ABC	Diterima, H0 ditolak

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan literatur, hasil penelitian serta pembahasan sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.

5.2. Saran

Merujuk pada kesimpulan tersebut diatas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

- a. Perlunya pemberian pelatihan kepada pegawai dengan level manajerial untuk dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada, sesuai dengan hasil penilaian karyawan.
- b. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, sebagai upaya untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kompetensinya. Penghargaan dapat diberikan secara finansial seperti bonus maupun penghargaan non finansial seperti pujian atau pengakuan. Pemberian penghargaan hendaknya mengacu kepada kebutuhan riil dan aktual karyawan, karena pemberian penghargaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan riil dan aktual tidak menghasilkan efektifitas, termasuk untuk kepentingan peningkatan kompetensi karyawan.
- c. Adanya sistem yang mengatur dan berkaitan antara rekrutmen dengan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Gordon C. 1993. *Managing Performance Appraisal Systems*. London, UK : Blackwell Publishers.
- Armstrong, M. 2004. *Performance Management*. Terjemahan : Toni Setiawan. Yogyakarta : Tugu Publisher.
- Armstrong, M. 2003. *The Art of Managing A Practical Guide For Line Managers*. Terjemahan : Ramalan dan Dwi Prabaningtyas. Jakarta : PT. Gramedia.
- Armstrong, M. 2003. *The Art of HRD Strategic Human Resource Management A guide to Action*. Terjemahan : Ati Cahyani. Jakarta : PT. Gramedia.
- Ali Hasan Obaid Khalil. 2008. *Extention worker as a leader to farmers: Influence of extention leadership competencies and oranizational commitment on extension workers' performance in Yemen. Journal of International social reseach*.
- Allport, Gordon W. (1967). *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Henry Holt and Company.
- As'ad, M. (1991). *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta ;Liberty.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Terjemahan : Surya Dharma & Yanuar Irawan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Boulter, Nick, Murray Dalziel, Jackie, 2003. *The Art of HRD The Power of Empowerment Release The Hidden Tallents of Your Employees*. Terjemahan : Bern Hidayat. Jakarta : PT. Gramedia.
- Burns,R.B. (1993). *Konsep Diri : Teori, pengukuran, perkembangan dan perilaku*. Jakarta. Arcan.
- Chainiral. 2005. *Hubungan kompetensi dengan kinerja pejabat imigrasi*. UI-Tesis S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik.
- Cascio, Wayne F, 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.

- Cushway, Barry. 2002, *Human Resource Management*, Penerbit: Gramedia, Jakarta.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen Edisi Kelima*. Terjemahan : Emil Salim, Tinjung Desi Nursanti, Maryanmi Hermanto, Jakarta : Erlangga.
- David C. McClelland (1987) dalam Djaali (2000). Psikologi Pendidikan. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Dunnette, D. M. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Foster, Bill and Karen R. Seeker, 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Coaching for Peak Employee Performance)*. Terjemahan : Ramelan. Jakarta : PPM.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich. 1996 *Manajemen*. Terjemahan : Zuhad Ichyudin. Jakarta : Erlangga.
- Gilley, JW, Nathaniel WB dan Ann Maycunich. 1999. *The Performance Challenge*. New York : Perseus Books.
- Gomez, Meijia. 1995. *Managing Human Resource*, New Jersey, Prentice Hall. Inc.
- Gordon, S. E. (1994). Systematic training program. Prentice Hall.
- Green, Paul C 1999. *Building robust Competencies Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Fransisco : Jossey – Boss Publishers.
- Guralnik, David B (1979), Webster's New World Dictionary. Ohio: William Collins Publisher Inc.
- Hasibuan, H. Malayu. SP, (1997). *Manajemen SDM : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Kesembilan, Jakarta, Penerbit PT. Gunung Agung.
- Hernita Wayuni. 2007. *Pengaruh kompetensi, perilaku, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor kehutanan pada inspektorat jenderal departemen kehutanan*. UI-Tesis S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
- Hurlock, Elizabeth B. (1999). Psikologi perkembangan suatu pendekatan sepanjang rentang kehidupan.(Edisi Kelima). Jakarta : Erlangga.

- Ilyas, Yaslis. 2002. *Kinerja Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Depok : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.
- Irawan, Prasetya. 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta : STIA – LAN Press.
- Ivancevich, John M. 2003. *Human Resource Management*. New York : McGraw –Hill.
- Kerlinger, Fred. N. 2004. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan Landung R. Simatupang. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kountur, Ronny. D.M.S. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : PPM.
- Lambert, R. A, 2001, Contracting Theory and Accounting, *Journal of Accounting and Economics*.
- Linzey & hall. (1993). *Theories of personality* (4th ed). New York: John wiley & Sons.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Roesdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2000). *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L, and John H, Jackson. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Mitrani, Alain, Murray Dalziel, and David Fitt. 1992. *Competency Based Human Resources Management : Value Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*. London : Kogan Page Limited.
- Mink (1993). A Dale Timpe (1999), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Elok Mendia Koputindo, Jakarta
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. 1990. *Human Resource Management*. Fourth Edition. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Mondy, R. Wayne, Sharplin, Author & Flippo, Edwin B. (1988). *Management: Concepts and Practices*, Fourth Edition, Boston: Allyn and Becon Inc

- Nadler. L. (1986). *Designing Trainin Programs: The Critical Event Model*. California: addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Noe, Raymond A., et al. 2003. *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage*. McGraw-Hill.
- Nurgiyantoro, Burhan. (2002). *Teori Pengkajian Fiksi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Riduwan. 2005. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P.2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan : Tim Indeks. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Rummler, A Geary & Brance, P, Alan. (1995). *Improvin performance*. San Fransisco . Jossey Bass Publishers, USA
- Sari Harjanti. 2009. *Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia*. UI-Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Setiawan, Jhony. 1999. *Corporate Culture And Performance,Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Prenhallindo,Jakarta.
- Sheal, Peter.2003. *The Art of HRD The Staff Development Handbook An Action Kit To Improve Performance*. Terjemahan : Bern. Hidayat. Jakarta : PT. Gramedia.
- Shermon, Ganesh. 2004. *Competency Based HRM A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Developmen Centres*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi YKPN.
- Sinungan, Muchdarsyah. *Manajemen Dana Bank*, Jakarta: PT. Bumi Aksara. 1993.
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.

- Spencer, Lyle M. And Signe M. Spencer. 1993. *Competency at Work*. John Wiley Sons.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sulistiyani, Ambarteguh (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions*. Boston. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Ulidal Toruan. 2004. *Hubungan antara kompetensi dan motivasi teradap kinerja pejabat struktural di badan kepegawaian negara*. UI-Tesis S2 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
- Walker, W.James (1992). *Human Resource Strategy*, Singapore. McGraw Hill, International Edition.
- Waldman, David A., 1994, The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work performance, *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210.
- Werther, Jr, Willian B, and Davis, Keith. 1993. *Human Resource and Personnel Management*. Singapore : Mc Graw Hill Inc.
- Winkel, W.S. (1996). *Psikoloi Penajaran*. Jakarta: PT Grasindo.
- Whitmore, John, *Coaching For Performance, Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Woodall, J dan Winstanley, D, *Management Development*, New`Delhi: A Maya Blackwell Imprint, 2002.
- Bittel, L.R. & Newstrom, J.W. (2004). *Pedoman bagi penyelia*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta Pusat
- Bungin, Burhan. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1. (4th Ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistyo Basuki, *Ilmu Pustaka*, Jakarta: Gramedia Petaka Utama, 2010

- Dilanthi, Amarutanga dan David Baldry. 2002. "Performance Measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation", dalam *Facilities*. Vol.20 number 10.
- Dharma, Surya. 2001. "Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)", dalam *Usahawan* No.01. TH XXX Januari.
- Dharma, Surya. 2002. "Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi", dalam *Usahawan* No.01 TH XXX Januari.
- Gandhi, Dya Virgana. 2004. "Kompetensi Mungkinkah Diwujudkan ? Peningkatan Kompetensi : Tanggung Jawab Siapa?", dalam *KITA* Edisi X/September-Oktober.
- Hadi, Samsun. 2005.. "Gebyar Competency Based", dalam *Kompak* Edisi 21/Mei.
- Herlina, Tuty. 1998.. "SDM Dan Keunggulan Kompetitif yang Berkesinambungan : Suatu Perspektif Berbasis Kompetensi", dalam *Usahawan* No.09 TH XXVII September.
- Hofrichter, David A, Todd McGovern. 2001. "People, competencies and performance : Clarifying means and ends", dalam *Compensation and Benefits Review*. Vol.33 Jul/Aug.
- Meisinger, Susan. 2003. "Adding competencies, adding value", dalam *HR Magazine* Vo.48/Juy.
- Rahmawaty, Penny. 1998. "Penilaian Sumber Daya Manusia (Human Resource Valuation)", dalam *Usahawan* No.10 TH XXVII Oktober.
- Ramlall, Sunil J. 2006. "HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices", dalam *Performance Improvement* Vo.45 May/Jun.
- Tjiptoherijanto, Prijono. 2004. "Konsep Pengembangan SDM Menghadapi Perubahan dan Tantangan Organisasi", dalam *Usahawan* No.02 TH XXXIII Februari.
- Hartoyo. 2003. *Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Auditor Pada Inspektorat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia R.I.* Tesis FISIP UI. Jakarta.

- Simanjuntak, Hantal Parulian. 2004. *Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kompetensi Dengan Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero)*. Tesis FISIP-UI. Jakarta.
- Suherman, E., 2003. *Evaluasi Pembelajaran Matematika*. Bandung: JICA
- Sukmana, M. Eka Gonda. 2005. *Analisis Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Reaksi Karyawan (Studi Kasus Pada Pegawai Muda Direktorat Pengawasan Bank Di Bank Indonesia)*. Tesis FISIP-UI. Jakarta.
- Yulianti, Indah. 2005. *Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi*. Tesis FISIP-UI. Jakarta.
- Pooja Tripathi dan Dr. R. K. Suri. 2011. *Development of competency based management and performance assessment system for academic management: empirical investigation. International journal of innovation*.
- Byham, William C, dan Reed P. Moyer. 2003. *Using Competencies To Build A Successful Organization*. Development Dimensions International.
- Daya Dimensi Indonesia. 2003. *Executive Briefing for Executive Talent Usi Competencies to Build a Successful Organization*.
- Laksmo, Didy. 2004. *Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Merespon Tugas Bank Indonesia Di Masa Depan*. Makalah SESPIBI Angkatan XXVI, April.
- Siswanto, Joko. 2003. *Penyusunan Sistem Perencanaan Karir Berbasis Kompetensi*. Sinergi.
- Strategic, Solution Center. 2005. *Teknik Penyusunan Competency dan Langkah Efektif Implementasinya*. Jakarta.

Lampiran 1. Kuesioner dan Panduan Wawancara

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara

Di

Tempat

Dalam rangka menyelesaikan studi Program Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : M. Ali Fitran

NPM : 0906589223

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul : Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Manajerial Studi Kasus pada PT. Bank Syariah ABC

Sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara Responden untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian ini untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi Pascasarjana.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan sangat bermanfaat dan tidak ada jawaban yang salah atau benar atas pernyataan yang diberikan tetapi kami sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan dalam menjawab setiap pertanyaan kuesioner yang kami sediakan.

Kami sangat menjunjung tinggi komitmen dan kepercayaan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan serta kami akan menjaga kerahasiaan jawaban dari kuesioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

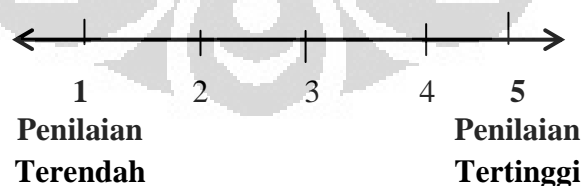
Jakarta, Desember 2011.

Peneliti

M. Ali Fitran

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kuesioner ini merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data sebagai bahan analisis "Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Level Manajerial Studi Kasus pada PT. Bank Syariah ABC".
2. Peneliti mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner dengan sejujur-jujurnya dan seobjektif mungkin sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jawaban atas kuesioner akan dijamin kerahasiaannya dan tidak mempunyai konsekuensi apapun terhadap diri pribadi Bapak/Ibu, melainkan diperlukan semata-mata untuk keperluan penelitian.
3. Kuesioner terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu:
 - a) Pada Bagian I, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi karakteristik identitas Bapak/Ibu saat ini dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia di sebelah kanan salah satu alternatif jawaban yang disediakan.
 - b) Pada Bagian II sampai dengan III, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanggapan atas pernyataan-pernyataan, dengan cara **memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang telah disediakan**. Alternatif jawaban adalah angka 1 s.d. 5, dimana **angka 1 menunjukkan penilaian terendah, dan angka 5 menunjukkan penilaian tertinggi**. Berikut ini digambarkan garis kontinum:



No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
1.	Pemahaman tentang pekerjaan yang dilaksanakan (CONTOH)	1	2	3	4	5

Berikut ini kuesioner untuk dijawab Bapak/Ibu :

Bagian I: Data Responden

1. Jenis Kelamin : Pria Wanita
2. Usia : < 24 tahun 25 – 30 tahun
 31 – 44 tahun 45 – 59 tahun
 >60 tahun
3. MasaJabatan : < 2 tahun
 2 – 10 tahun
 > 10 tahun
4. Pendidikan Terakhir : S1 S2 S3
5. Pangkat : Senior Manager
 Manager
 Assistant Manager
6. Unit Kerja : Kantor Wilayah Jakarta
 Cabang-cabang Sumatra Bagian Selatan
 Cabang-cabang Jawa Barat
 Cabang-cabang Jawa Tengah
 Cabang-cabang Kalimantan Barat

Bagian II: Kompetensi

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	1	2	3	4	5
2.	Mengedepankan prinsip efisiensi	1	2	3	4	5
3.	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menjaga kualitas Kerja	1	2	3	4	5
4.	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	1	2	3	4	5
5.	Melaksanakan monitoring/pengecekan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya	1	2	3	4	5
6.	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang Diselesaikannya	1	2	3	4	5
7.	Memberikan inovasi dan kreasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi	1	2	3	4	5
8.	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya	1	2	3	4	5
9.	Melakukan koordinasi secara intensif kepada unit-unit kerja dalam organisasi	1	2	3	4	5
10.	Proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang Berlaku	1	2	3	4	5
11.	Memberikan penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai rencana kerja	1	2	3	4	5
12.	Jaringan kerja dan kemitraan dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik	1	2	3	4	5
13.	Memperlihatkan perilaku dan penilaian independen kepada Bawahan	1	2	3	4	5
14.	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	1	2	3	4	5
15.	Mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
16.	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	1	2	3	4	5
17.	Memiliki kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
18.	Telah memanfaatkan teknologi informasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
19.	Memiliki kemampuan mengumpulkan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	1	2	3	4	5
20.	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan	1	2	3	4	5
21.	Menggunakan sumber-sumber informasi seperti buku, jurnal, dan media massa dalam menunjang pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
22.	Mampu menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	1	2	3	4	5
23.	Mampu menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft Office dan internet dengan lancar	1	2	3	4	5
24.	Menguasai keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan masing-masing	1	2	3	4	5
25.	Telah menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan	1	2	3	4	5
26.	Memiliki kemampuan dalam menganalisis data untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5
27.	Memiliki kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur sesuai dengan kebutuhan unit kerja	1	2	3	4	5
28.	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	1	2	3	4	5
29.	Dalam menyelesaikan masalah, memberikan alternatif lebih dari satu sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan	1	2	3	4	5
30.	Memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5

Bagian III: Kinerja

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	1	2	3	4	5
2.	Hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	1	2	3	4	5
3.	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
4.	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
5.	Kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan telah cukup baik	1	2	3	4	5
6.	Memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya	1	2	3	4	5
7.	Hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi tersebut sangat penting.	1	2	3	4	5
8.	Menyelesaikan pekerjaan melebihi jumlah yang ditargetkan	1	2	3	4	5
9.	Kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan	1	2	3	4	5
10.	Hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja	1	2	3	4	5
11.	Memahami dan menguasai bidang tugas dan fungsi jabatan yang dipercayakan	1	2	3	4	5
12.	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
13.	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas/jabatan saat ini	1	2	3	4	5
14.	Dalam melaksanakan tugas, berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu	1	2	3	4	5
15.	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja masing-masing	1	2	3	4	5
16.	Membina kerja sama yang baik dengan bawahan	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
17.	Bersedia membantu rekan kerjanya walaupun pekerjaan tersebut bukan bidangnya hal itu dilakukan semata-mata untuk tercapainya tujuan unit kerja	1	2	3	4	5
18.	Menjadi anggota tim yang solid	1	2	3	4	5
19.	Memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak	1	2	3	4	5
20.	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	1	2	3	4	5
21.	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	1	2	3	4	5
22.	Pekerjaan yang dihadapi, banyak memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas kerja	1	2	3	4	5
23.	Merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja	1	2	3	4	5
24.	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	1	2	3	4	5
25.	Tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi	1	2	3	4	5
26.	Dalam melaksanakan tugas/jabatan, selalu berpedoman dan menaati ketentuan yang berlaku	1	2	3	4	5
27.	Menjadi teladan yang baik bagi bawahan/ rekan kerjanya	1	2	3	4	5
28.	Selalu ingin menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
29.	Berani memikul resiko atas keputusan yang diambil	1	2	3	4	5
30.	Mampu bertindak objektif dan tidak memihak	1	2	3	4	5

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dengan *SPSS 17 for Windows*

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

Indikator	Nilai r hitung	R tabel, $\alpha=5\%$	Status
komp1	0.620	0.170	Valid
komp2	0.479	0.170	Valid
komp3	0.566	0.170	Valid
komp4	0.508	0.170	Valid
komp5	0.353	0.170	Valid
komp6	0.499	0.170	Valid
komp7	0.642	0.170	Valid
komp8	0.538	0.170	Valid
komp9	0.612	0.170	Valid
komp10	0.473	0.170	Valid
komp11	0.664	0.170	Valid
komp12	0.649	0.170	Valid
komp13	0.639	0.170	Valid
komp14	0.541	0.170	Valid
komp15	0.681	0.170	Valid
komp16	0.672	0.170	Valid
komp17	0.621	0.170	Valid
komp18	0.512	0.170	Valid
komp19	0.677	0.170	Valid
komp20	0.735	0.170	Valid
komp21	0.553	0.170	Valid
komp22	0.694	0.170	Valid
komp23	0.531	0.170	Valid
komp24	0.625	0.170	Valid
komp25	0.610	0.170	Valid
komp26	0.702	0.170	Valid
komp27	0.694	0.170	Valid
komp28	0.686	0.170	Valid
komp29	0.712	0.170	Valid
komp30	0.662	0.170	Valid

Sumber: Data perhitungan SPSS Statistic 17.0

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

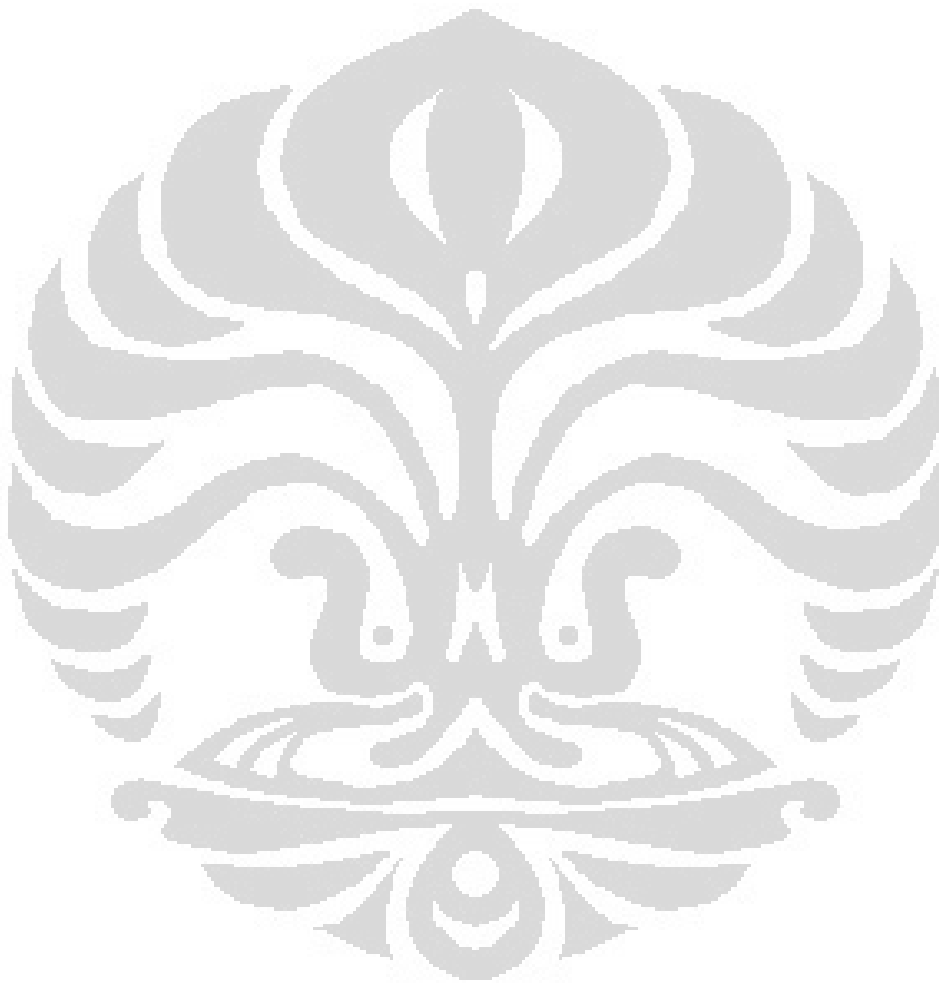
Indikator	Nilai r Hitung	R tabel, $\alpha=5\%$	Status
Knrj1	0.658	0.170	Valid
Knrj2	0.628	0.170	Valid
Knrj3	0.578	0.170	Valid
Knrj4	0.659	0.170	Valid
Knrj5	0.637	0.170	Valid
Knrj6	0.676	0.170	Valid
Knrj7	0.465	0.170	Valid
Knrj8	0.625	0.170	Valid
Knrj9	0.643	0.170	Valid
Knrj10	0.522	0.170	Valid
Knrj11	0.699	0.170	Valid
Knrj12	0.632	0.170	Valid
Knrj13	0.584	0.170	Valid
Knrj14	0.663	0.170	Valid
Knrj15	0.694	0.170	Valid
Knrj16	0.682	0.170	Valid
Knrj17	0.625	0.170	Valid
Knrj18	0.672	0.170	Valid
Knrj19	0.627	0.170	Valid
Knrj20	0.587	0.170	Valid
Knrj21	0.695	0.170	Valid
Knrj22	0.604	0.170	Valid
Knrj23	0.530	0.170	Valid
Knrj24	0.630	0.170	Valid
Knrj25	0.646	0.170	Valid
Knrj26	0.592	0.170	Valid
Knrj27	0.604	0.170	Valid
Knrj28	0.631	0.170	Valid
Knrj29	0.640	0.170	Valid
Knrj30	0.672	0.170	Valid

Sumber: Data perhitungan SPSS Statistic 17.0

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai α
1.	Kompetensi	0.9396
2.	Kinerja	0.9395
$\alpha > 0.7$ dinyatakan reliable		

Sumber: Data perhitungan SPSS Statistic 17.0



Lampiran 3. Hasil Analisis Deskripsi dengan *SPSS 17 for Windows***Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden****Statistics**

KOMP1

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.54

KOMP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	sedang	6	4.5	4.5	5.3
	tinggi	46	34.8	34.8	40.2
	sangattinggi	79	59.8	59.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP2

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.99

KOMP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	3	2.3	2.3	2.3
	sedang	30	22.7	22.7	25.0
	tinggi	64	48.5	48.5	73.5
	sangattinggi	35	26.5	26.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP3

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.89

KOMP3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	8	6.1	6.1	6.1
sedang	27	20.5	20.5	26.5
tinggi	68	51.5	51.5	78.0
sangattinggi	29	22.0	22.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP4**

N	Valid	132
	Missing	0

KOMP4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	39	29.5	29.5	31.8
tinggi	68	51.5	51.5	83.3
sangattinggi	22	16.7	16.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP5**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.75

KOMP5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	43	32.6	32.6	34.1
tinggi	73	55.3	55.3	89.4
sangattinggi	14	10.6	10.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP6

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.84

KOMP6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	37	28.0	28.0	30.3
tinggi	70	53.0	53.0	83.3
sangattinggi	22	16.7	16.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP7

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.05

KOMP7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	22	16.7	16.7	18.2
tinggi	75	56.8	56.8	75.0
sangattinggi	33	25.0	25.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP8

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KOMP8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangatrendah	1	.8	.8	.8
rendah	1	.8	.8	1.5
sedang	24	18.2	18.2	19.7
tinggi	67	50.8	50.8	70.5
sangattinggi	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP9

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.13

KOMP9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	20	15.2	15.2	17.4
tinggi	66	50.0	50.0	67.4
sangattinggi	43	32.6	32.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP10

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.20

KOMP10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	14	10.6	10.6	11.4
tinggi	75	56.8	56.8	68.2
sangattinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP11

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.91

KOMP11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	5	3.8	3.8	3.8
sedang	32	24.2	24.2	28.0
tinggi	65	49.2	49.2	77.3
sangattinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP12

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KOMP12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangatrendah	1	.8	.8	.8
rendah	1	.8	.8	1.5
sedang	24	18.2	18.2	19.7
tinggi	66	50.0	50.0	69.7
sangattinggi	40	30.3	30.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP13

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.32

KOMP13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	11	8.3	8.3	9.1
tinggi	65	49.2	49.2	58.3
sangattinggi	55	41.7	41.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP14

N	Valid	132
	Missing	0

KOMP14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	27	20.5	20.5	21.2
tinggi	68	51.5	51.5	72.7
sangattinggi	36	27.3	27.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP15

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.20

KOMP15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	16	12.1	12.1	12.9
tinggi	70	53.0	53.0	65.9
sangattinggi	45	34.1	34.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP16

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.28

KOMP16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	13	9.8	9.8	10.6
tinggi	66	50.0	50.0	60.6
sangattinggi	52	39.4	39.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP17

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.06

KOMP17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	20	15.2	15.2	15.9
tinggi	81	61.4	61.4	77.3
sangattinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP18

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KOMP18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	16	12.1	12.1	13.6
tinggi	63	47.7	47.7	61.4
sangattinggi	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP19

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.11

KOMP19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	26	19.7	19.7	20.5
tinggi	63	47.7	47.7	68.2
sangattinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP20

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.19

KOMP20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	17	12.9	12.9	13.6
tinggi	70	53.0	53.0	66.7
sangattinggi	44	33.3	33.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP21

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.92

KOMP21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	36	27.3	27.3	28.0
tinggi	68	51.5	51.5	79.5
sangattinggi	27	20.5	20.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP22

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.03

KOMP22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	23	17.4	17.4	18.2
tinggi	79	59.8	59.8	78.0
sangattinggi	29	22.0	22.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP23

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.11

KOMP23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.0	3.0	3.0
sedang	26	19.7	19.7	22.7
tinggi	54	40.9	40.9	63.6
sangattinggi	48	36.4	36.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP24

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.91

KOMP24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangatrendah	2	1.5	1.5	1.5
rendah	3	2.3	2.3	3.8
sedang	33	25.0	25.0	28.8
tinggi	61	46.2	46.2	75.0
sangattinggi	33	25.0	25.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP25

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.17

KOMP25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	20	15.2	15.2	15.9
tinggi	66	50.0	50.0	65.9
sangattinggi	45	34.1	34.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP26

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KOMP26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	20	15.2	15.2	15.9
tinggi	59	44.7	44.7	60.6
sangattinggi	52	39.4	39.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP27**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.14

KOMP27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	23	17.4	17.4	17.4
tinggi	68	51.5	51.5	68.9
sangattinggi	41	31.1	31.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP28**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.03

KOMP28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	31	23.5	23.5	23.5
tinggi	66	50.0	50.0	73.5
sangattinggi	35	26.5	26.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP29**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.12

KOMP29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	22	16.7	16.7	18.2
tinggi	66	50.0	50.0	68.2
sangattinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP30

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.95

KOMP30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.0	3.0	3.0
sedang	25	18.9	18.9	22.0
tinggi	76	57.6	57.6	79.5
sangattinggi	27	20.5	20.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ1

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.16

KNRJ1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	21	15.9	15.9	15.9
tinggi	69	52.3	52.3	68.2
sangattinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ2

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.04

KNRJ2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	21	15.9	15.9	16.7
tinggi	82	62.1	62.1	78.8
sangattinggi	28	21.2	21.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ3

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KNRJ3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	16	12.1	12.1	12.1
tinggi	69	52.3	52.3	64.4
sangattinggi	47	35.6	35.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ4

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.14

KNRJ4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	19	14.4	14.4	15.9
tinggi	69	52.3	52.3	68.2
sangattinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ5

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KNRJ5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	15	11.4	11.4	11.4
tinggi	72	54.5	54.5	65.9
sangattinggi	45	34.1	34.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ6

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.31

KNRJ6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	9	6.8	6.8	6.8
tinggi	73	55.3	55.3	62.1
sangattinggi	50	37.9	37.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ7

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.51

KNRJ7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	8	6.1	6.1	6.1
sedang	59	44.7	44.7	50.8
tinggi	55	41.7	41.7	92.4
sangattinggi	10	7.6	7.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ8

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.70

KNRJ8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	45	34.1	34.1	36.4
tinggi	73	55.3	55.3	91.7
sangattinggi	11	8.3	8.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ9

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.97

KNRJ9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	27	20.5	20.5	20.5
tinggi	82	62.1	62.1	82.6
sangattinggi	23	17.4	17.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ10

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.55

KNRJ10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	10	7.6	7.6	7.6
sedang	50	37.9	37.9	45.5
tinggi	62	47.0	47.0	92.4
sangattinggi	10	7.6	7.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ11

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.35

KNRJ11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	7	5.3	5.3	6.1
tinggi	69	52.3	52.3	58.3
sangattinggi	55	41.7	41.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ12

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.21

KNRJ12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	13	9.8	9.8	11.4
tinggi	72	54.5	54.5	65.9
sangattinggi	45	34.1	34.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ13

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KNRJ13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangatrendah	1	.8	.8	.8
	rendah	3	2.3	2.3	3.0
	sedang	18	13.6	13.6	16.7
	tinggi	72	54.5	54.5	71.2
	sangattinggi	38	28.8	28.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ14

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.12

KNRJ14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	3	2.3	2.3	2.3
	sedang	19	14.4	14.4	16.7
	tinggi	69	52.3	52.3	68.9
	sangattinggi	41	31.1	31.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ15

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.47

KNRJ15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	7	5.3	5.3	5.3
tinggi	56	42.4	42.4	47.7
sangattinggi	69	52.3	52.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ16

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.52

KNRJ16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	4	3.0	3.0	3.0
tinggi	55	41.7	41.7	44.7
sangattinggi	73	55.3	55.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ17

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.26

KNRJ17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	14	10.6	10.6	11.4
tinggi	67	50.8	50.8	62.1
sangattinggi	50	37.9	37.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ18

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.27

KNRJ18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	13	9.8	9.8	10.6
tinggi	67	50.8	50.8	61.4
sangattinggi	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ19

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KNRJ19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangatrendah	1	.8	.8	.8
rendah	2	1.5	1.5	2.3
sedang	21	15.9	15.9	18.2
tinggi	69	52.3	52.3	70.5
sangattinggi	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ20

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.96

KNRJ20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	29	22.0	22.0	24.2
tinggi	70	53.0	53.0	77.3
sangattinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ21

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.11

KNRJ21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	23	17.4	17.4	18.2
tinggi	69	52.3	52.3	70.5
sangattinggi	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ22

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.02

KNRJ22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	31	23.5	23.5	24.2
tinggi	64	48.5	48.5	72.7
sangattinggi	36	27.3	27.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ23

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KNRJ23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	15	11.4	11.4	12.1
tinggi	68	51.5	51.5	63.6
sangattinggi	48	36.4	36.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ24

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.24

KNRJ24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangatrendah	1	.8	.8	.8
sedang	14	10.6	10.6	11.4
tinggi	68	51.5	51.5	62.9
sangattinggi	49	37.1	37.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ25

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.51

KNRJ25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	7	5.3	5.3	6.1
tinggi	48	36.4	36.4	42.4
sangattinggi	76	57.6	57.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ26

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.61

KNRJ26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	5	3.8	3.8	3.8
tinggi	41	31.1	31.1	34.8
sangattinggi	86	65.2	65.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ27

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.26

KNRJ27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	17	12.9	12.9	12.9
tinggi	64	48.5	48.5	61.4
sangattinggi	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ28

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.63

KNRJ28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	4	3.0	3.0	3.0
tinggi	41	31.1	31.1	34.1
sangattinggi	87	65.9	65.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ29

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.47

KNRJ29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	7	5.3	5.3	5.3
tinggi	56	42.4	42.4	47.7
sangattinggi	69	52.3	52.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ30

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.45

KNRJ30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	9	6.8	6.8	7.6
tinggi	51	38.6	38.6	46.2
sangattinggi	71	53.8	53.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : M. Ali Fitran
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Mei 1978
NPM : 0906589223
Alamat : Komplek TNI AU Triloka, Jl. Pancoran Barat IX G No.2A
Jakarta Selatan

RIWAYAT PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : Sekolah Dasar Negeri 03, Jakarta Utara
Lulus Tahun 1990
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 140, Jakarta
Lulus Tahun 1993
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 15, Jakarta
Lulus Tahun 1996
Strata 1 : Fakultas Hukum,
Universita Ibnu Chaldun,
Lulus Tahun 2005

RIWAYAT PEKERJAAN

PT Bank Syariah Mandiri Mandiri
Kantor Wilayah III Jakarta
Kepala Seksi Sumber Daya Manusia

ISTRI : Suri Maharani Rizal, SE., M.Si.

ANAK : Alyssa Kamila Fitran