

# **Pengaruh Motivasi Sebagai Moderator terhadap Hubungan antara Pembelajaran dan Emosi dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah di Riau**

**ZULKIFLI RUSBY**

Fakultas Agama Islam (FAI) Universitas Islam Riau (UIR)  
Jl. Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian marpoyang Pekanbaru 28284  
e-mail: zulkiflirusby@yahoo.com Hp: 081378436270

**Abstrak:** Kompetensi organisasi dapat dijadikan kunci dalam keunggulan persaingan. Tanpa adanya kompetensi akan mengakibatkan penerapan strategi persaingan tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Penerapan kompetensi untuk keberhasilan sebuah organisasi banyak merujuk hasil penelitian tentang faktor yang mempengaruhi. Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia pada bank syariah di Riau. Secara khusus penelitian ini memiliki empat tujuan utama. Pertama, untuk mengetahui tingkat kompetensi, pembelajaran dan emosional staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank syariah Riau. Kedua, untuk mendeteksi pengaruh faktor pembelajaran, dan emosional terhadap kompetensi. Ketiga, untuk mendeteksi pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap tingkat kompetensi yang disederhanakan oleh faktor motivasi. Keempat, untuk memeriksa faktor motivasi yang menyederhanakan hubungan antara kompetensi staf bank Syariah di Riau dengan pembelajaran dan emosional. Penelitian ini melibatkan 85 responden di Riau. Kuesioner didistribusikan kepada staf Bank Riau Syariah, Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat Indonesia, Bank Rakyat Syariah Indonesia, dan Bank Negara Syariah Indonesia. Kuesioner yang dikembalikan oleh responden dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil analisis regresi membuktikan bahwa variabel pembelajaran cukup kompeten menjelaskan varians kompetensi staf bank syariah, yaitu sebesar 6,6 persen secara signifikan, sedangkan variabel emosional cukup kompeten untuk menjelaskan varians kompetensi secara signifikan, yaitu sebesar 69.5 persen. Penelitian juga menemukan bahwa pembelajaran, dan emosional dapat mempengaruhi kompetensi secara signifikan.

**Kata kunci:** *Motivasi, Pembelajaran, Emosi, Kompetensi, Bank Syariah*

## **PENDAHULUAN**

Isu tentang kompetensi sumber daya manusia sering dibahas dalam media massa di seluruh dunia, termasuk di Riau khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia perbankan Syariah yang ada di Riau. Pada sisi lain Riau memiliki kesejahteraan berasal dari sumber daya

alam namun tetap juga menghadapi permasalahan kebutuhan kualitas dan kuantitas terhadap sumber daya manusianya. Hal ini telah dibahas pada seminar kompetensi sumber daya manusia dan usaha ekonomi kerakyatan di Hotel Furaya Pekanbaru pada 24 April 2009. Dalam hal ini, diperlukan upaya yang harus dilakukan untuk

meningkatkan kemampuan pada manajemen sumber daya manusia menuju ke arah yang lebih baik. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang efisien, pemerintah Riau telah berupaya salah satunya dengan mengalokasikan biaya pendidikan sebesar 20 persen dari pengeluaran anggaran pemerintah provinsi Riau pada tahun 2008.

Dalam mencapai perkembangan berbagai produk agar sejajar dengan bank-bank yang lain, salah satu tantangan yang dihadapi oleh bank Syariah adalah kurangnya kompetensi pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kompetensi berarti sumber daya manusia yang mampu memahami perbankan Syariah secara teknis maupun memahami aspek syariahnya (Antonio, 2001). Hasil peninjauan terhadap berbagai perbankan Syariah yang ada pada saat sekarang ini, sebagian besar dari para staf bank konvensional merupakan lulusan yang berlatar belakang pendidikan umum. Mereka kemudian diajar dan dididik tentang teori perbankan Syariah dalam waktu singkat. Hal ini menyebabkan mereka tidak sepenuhnya mendapat pemahaman dan pengetahuan yang memadai sehingga sebagian besar dari mereka mengalami kesulitan dalam mengembangkan produk yang membutuhkan kompetensi yang khusus. Casmadi (2007) menyatakan bahwa kurangnya kompetensi sumber daya manusia pada bank Syariah membuat bank Syariah tidak mampu bersaing secara profesional, oleh karena itu diharapkan sumber daya manusia di berbagai bank Syariah memiliki keterampilan yang lebih efisien di masa depan.

Perbankan Syariah merupakan hal yang baru dan sering dibahas oleh masyarakat masa kini. Keberadaannya seiring dengan upaya yang dilakukan oleh para ahli perbankan Syariah dalam mendukung ekonomi Syariah yang

diyakini mampu memperbaiki sistem ekonomi konvensional. Dengan kata lain, sistem operasi bank Syariah dengan menerapkan hasil berbagi keuntungan. Jadi dapat dinyatakan bahwa bank Syariah yaitu bank yang beroperasi berlandaskan kepada prinsip-prinsip syari'at Islam dengan merujuk kepada Al-Quran dan As-Sunnah.

Sekitar tahun 1960-an, konsep bank Syariah hanya merupakan bahan perbincangan teori dan belum ada langkah nyata yang memungkinkan pelaksanaan praktikal tersebut. Padahal telah muncul kesadaran bahawa bank Syariah merupakan penyelesaian masalah ekonomi untuk menghasilkan kejayaan sosial di negara-negara Islam (Najjar,1977).

Usaha awal dari pelaksanaan sistem kemitraan keuntungan dan kerugian "profit and loss sharing", dilaksanakan di negara Pakistan, kemudian diterapkan di negara Malaysia sekitar tahun 1940-an, yaitu dengan mengadakan upaya pengelolaan dana haji secara konvensional. Sedangkan yang diakui sebagai pelopor pembentukan awal perbankan Syariah adalah Ahmed El Najjar, yaitu pada tahun 1977 dengan mendirikan bank tabungan berdasarkan konsep Mudharabah. Sedangkan yang menerapkan pemberian pinjaman atau pembiayaan dengan sistem Syariah atau kutipan hasil yaitu di Kota Mit Ghamr Mesir pada tahun 1963 dan berakhir pada tahun 1967 karena terjadi masalah politik pada masa pemerintahan Abdul Nasir. Dalam perkembangan berikutnya bank Syariah berkembang dengan pesat sampai terbinanya 9 buah bank di Mesir pada masa itu. Bank ini fokus terhadap pembiayaan bisnis dan industri kecil.

Bank Syariah yang didirikan secara komersial diawali dengan berdirinya Bank Islam Dubai yang didirikan di Dubai pada tahun 1975. Untuk Wilayah Asia Tenggara, negara yang pertama

menggunakan Dual Banking System (menerapkan dua sistem perbankan konvensional dan Syariah) secara serentak adalah The Philliphine Amanah Bank pada tahun 1973.

Perbankan Syariah di Indonesia tumbuh secara pesat dalam tempo lima tahun terakhir ini. Statistik perbankan Syariah bagi bulan Februari 2005 menunjukkan prestasi yang baik. Jumlah asetnya bernilai Rp 15.57 triliun (1.24 persen daripada jumlah aset perbankan nasional) dengan pembiayaan yang dikeluarkan mencapai Rp 12.14 bilion (2.18 persen daripada jumlah pembiayaan perbankan nasional). Keadaan ini bukan saja dilihat dari sudut jumlah, namun juga disokong oleh faktor kualitas. Misalnya perkembangan *Financing Extended / Deposite Ratio (FDR)* sebanyak 103.19 persen sementara *Non Performing Loan (NPL)* hanya 3.23 persen. Persenan tersebut adalah lebih baik berbanding dengan perkembangan perbankan nasional yang hanya 58.48 persen dari segi *Financing Extended / Deposite Ratio (FDR)* dan 4.7 persen pula dari segi *Non Performing Loan (NPL)* (BI, 2005).

Dari data Bank Indonesia Cabang Pekanbaru (2010), ditemukan bahwa pertumbuhan Bank Syariah di Provinsi Riau meningkat sebesar 53 persen (Hari Utomo, 2011). Pada bulan Februari 2011, aset bank Syariah di Riau mencapai Rp. 2,1 triliun. Sementara pada bulan Februari 2012 jumlah aset telah mencapai Rp. 3,3 triliun. Selain itu, pembiayaan bank Syariah juga mengalami pertumbuhan sebesar 41 persen dibandingkan tahun lalu. Untuk

dana pihak ketiga (DPK) pula, pertumbuhannya mencapai 72 persen. Target pertumbuhan bank Syariah hanya 5 persen, sedangkan realisasinya adalah 5,2 persen. Karena potensi yang cukup menjanjikan, maka Bank Indonesia berencana akan terus melakukan peningkatan. Hasil tinjauan yang dilakukan ditemukan sebanyak 85 persen masyarakat sangat tertarik menggunakan bank Syariah. Hal ini menunjukkan perbankan Syariah di Riau mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangat baik (Riau terakhir 2011).

Djakfar (2010) menyatakan pula bahwa masalah kompetensi dikalangan staf perbankan Syariah lebih banyak disebabkan oleh faktor internal seperti masalah manajemen, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, infrastruktur yang masih terbatas dan sebagainya. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan melakukan perbaikan terhadap administrasi dan manajemen serta meningkatkan keterampilan staf perbankan Syariah.

Sampai sekarang jumlah staf perbankan Syariah di Riau adalah 276 orang yang terdiri dari 94 orang di Bank Riau Syariah, 61 orang di Bank Syariah Mandiri, 85 orang di Bank Muamalat Indonesia, 16 orang di Bank Rakyat Indonesia Syariah dan 20 orang di Bank Negara Indonesia Syariah seperti yang tertera pada Tabel 1 di bawah. Setiap bank memiliki empat bagian utama yaitu bagian pemasaran, layanan pelanggan, umum dan pembiayaan.

**Table 1:**  
***Distribusi Jumlah Staf Bank Syariah Riau***

No	Nama Bank	Pemasaran			Pelayanan Pelanggan			Umum			Pembiayaan			Jumlah
		L	P	J	L	P	J	L	P	J	L	P	J	
1	Bank.Riau Syariah	9	3	12	1	4	14	1	17	31	1	19	3	94
2	Bank Syariah Mandiri	1	4	14	5	3	8	1	11	22	9	8	1	61
3	Bank Muamalat	9	4	13	7	4	11	1	17	27	1	22	3	85
4	BRI Syariah	3	2	5	2	1	3	3	1	4	2	2	4	16
5	BNI Syariah	2	1	3	1	1	2	4	4	8	2	5	7	20
JUMLAH		14	14	47	25	13	38	41	50	92	45	56	99	276

Sumber: Daripada setiap bank Syariah

Keterangan : L = Lelaki; P = Perempuan; J = Jumlah

Keberadaan bank Syariah di Indonesia mendapat sambutan baik dikalangan masyarakat lokal. Hal ini terbukti dengan terbunnya banyak cabang bank Syariah di Indonesia dan sampai saat ini sudah mencapai 26 buah cabang yang berlandaskan Syariah dengan total aset 42.98 triliun dan pembiayaan yang sudah disalurkan ke

masyarakat sebesar 34.01 triliun (laporan perbankan Syariah dan statistik perbankan Syariah, 2008). Pertumbuhan bank Syariah dalam satu dekade terakhir ini cukup menjanjikan. Pertumbuhan ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah kantor bank umum Syariah dan cabang usaha Syariah dari tahun ke tahun.

**Tabel 2**  
***Pertumbuhan jumlah dan kantor bank Syariah***

<b><i>Jenis Bank</i></b>	<b><i>2002</i></b>	<b><i>2003</i></b>	<b><i>2004</i></b>	<b><i>2005</i></b>	<b><i>2006</i></b>	<b><i>2007</i></b>
Bank Umum Syariah (BUS)	2	2	3	3	3	3
Unit Usaha Syariah (UUS)	6	8	15	19	20	26
Bilangan Kantor BUS dan UUS	127	253	355	458	531	597
Bilangan BPRS	83	84	88	92	105	114
Bilangan Layanan Syariah	-	-	-	-	456	1,195
Jumlah	218	347	461	572	1,115	1,935

Sumber : Laporan Pengawasan Bank Indonesia, 2007

Undang-undang yang menjadi dasar pembentukan bank Syariah di Indonesia adalah Undang-undang No.10 Tahun 1998 sebagai pelengkap terhadap undang-undang No.7 Tahun 1992 tentang perbankan. Setelah mendapat

konfirmasi, Hukum No.10 Tahun 1998 merupakan suatu keberhasilan bagi perbankan Syariah. Dalam undang-undang tersebut, bank Syariah dapat melakukan aktivitas perbankan yang sebanding dengan perbankan

konvensional. Hukum berkenaan juga memberikan ruang yang luas kepada bank Syariah untuk berkembang, bahkan secara jelas dinyatakan prinsip-prinsip produk perbankan Syariah seperti Murabahah, Salam, istisna, Mudharabah, Musyarakah dan Ijarah, yang sebelumnya tidak tercantum dalam Undang-undang No.7 Tahun 1992. Undang-Undang Perbankan Syariah No 8/3 / PBI / 2006 tanggal 30 Januari 2006 merupakan bukti dari dukungan terhadap pelaksanaan Syariah Islam dalam kehidupan.

Berdasarkan teori para ahli dan hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menemukan bahwa banyak variabel yang diteliti berpotensi dalam mempengaruhi faktor kompetensi. Diantaranya adalah faktor komunikasi, keterampilan interpersonal, motivasi dan keterampilan negosiasi (Robinson, et al., 2007). Higgs dan Malcom (2004) menemukan bahwa kesadaran diri, emosional, motivasi, kepribadian, pengaruh, institusi dan perasaan juga memiliki hubungan langsung dengan kompetensi. Sementara itu, Fenelle et. al, (1995) menemukan bahwa adaptasi, toleransi pada tekanan, motivasi, komunikasi, kreativitas, sensitivitas, keputusan yang diambil, komunikasi tulisan, analisis, perencanaan, pengorganisasian, inisiatif dan standar kerja juga dapat mempengaruhi kompetensi.

Selain itu, Robet et. al (2002) menyatakan pula bahwa faktor dorongan, pembelajaran, mekanisme kerja, kepercayaan, komunikasi, pengambilan keputusan dan kompromi juga dapat mempengaruhi kompetensi. Sementara Margaret (2000) dan Fletcher (1999) juga menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah terdiri dari fitur perusahaan, pengalaman, sumber daya manusia, komunikasi dan kinerja perusahaan. Sementara itu, McCredie

dan Viv (2000) menyatakan bahwa semua faktor tersebut di atas berada dalam kepemimpinan dan kinerja kelompok yang berpotensi mempengaruhi secara signifikan ke terhadap kompetensi. Faktor-faktor tersebut juga akan terus relevan dalam menentukan kompetensi seseorang di masa depan (Rhee, 2008). Faktor-faktor itu juga dapat menentukan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang kewirausahaan (Martin et. Al, 2007). Bahkan, Ana dan Juan (2005) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan, pengetahuan, keahlian, kerjasama eksternal, kreativitas, komitmen pembelajaran dan reputasi. Hal ini dapat mempengaruhi faktor kompetensi secara signifikan.

Berdasarkan penelitian terakhir, banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi seperti pembelajaran sebagaimana yang dinyatakan oleh Robert dkk. (2002); Leonard (2008); Wheeler (2007); Martin et al. (2007); Rhee (2008); Mansor et al. (2010). Penelitian lain pula seperti Malcom (2004); Ana Balen dan Juan (2005); Dulewicz dan Higgs (2003); Kunnanatt (2008); menyatakan bahwa faktor emosional juga dapat mempengaruhi kompetensi. Berbeda pula dengan pendapat dari McCredie dan Viv (2000); Mark et al. (2007) dan Mei et al. (2005). Mereka menyatakan bahwa motivasi dan keterampilan interpersonal dapat mempengaruhi kompetensi. Sementara Fenelle et al. (1995) menyatakan pula bahwa komunikasi dapat mempengaruhi kompetensi. Melani (1999); (Agut et al (2003); Wickramasinghe (2008) menyatakan pula bahwa umur, status, gender dan waktu bekerja Toleransi pada tekanan, kreativitas, sensitivitas mempengaruhi kompetensi, sedangkan Fenelle et al. (1995) menyatakan bahwa keputusan, analisis perencanaan, pengorganisasian,

inisiatif dan standar dapat mempengaruhi kompetensi seseorang.

Sementara itu, hasil penelitian Wheeler (2007) menemukan tidak semua faktor variabel pembelajaran dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Malcom (2004) dan McCredie serta Viv (2000) menyatakan pula bahwa faktor pembelajaran dan emosional mempengaruhi kompetensi. Sejauh ini penelitian tentang kompetensi bertujuan untuk menilai kompetensi staf dalam perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa masih ada kekurangan terutama dalam penentuan variabel dan jumlah sampel. Oleh karena itu usulan penelitian ini menambah jumlah variabel yang diusulkan oleh hasil penelitian Wheeler (2007); Margaret (2000); Ana Balen dan Juan (2005) yaitu variabel motivasi.

Kompetensi menjadi populer dalam bidang penelitian perusahaan karena dianggap sebagai antara ukuran untuk menilai kompetensi sumber daya manusia staf terutama dalam kepemimpinan, pemasaran dan layanan pelanggan kepada para pelanggan. Ada banyak penelitian yang menggunakan kompetensi sebagai faktor pengukur di tempat kerja seperti yang dinyatakan oleh Mayer dan Salovey (1998) serta Goleman (2005).

## **KAJIAN TEORI**

### **Hakikat Sumber Daya Manusia**

Dessler (2010) mendefinisikan sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang harus dilakukan oleh individu keatas manusia ataupun aspek-aspek yang meliputi perekrutan dan seleksi, pelatihan dan memberikan imbalan serta penilaian kinerja karena harus dipahami bahwa subjek itu sendiri manusia yang hidup, bisa berpikir, berkehendak, memiliki berbagai jenis kebutuhan, keinginan dan sebagainya di

samping bersifat unik dan memiliki perbedaan.

Menurut Hasibuan (2002), sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan staf agar melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Andoko (2000) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan pengambilan seleksi, pengembangan, pembangunan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Nitisemito (2000), sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan pekerjaan seperti pelatihan, perencanaan, perusahaan, pengawasan, sehingga efektivitas dan efesiensi staf dapat ditingkatkan secara maksimal dalam pencapaian tujuan.

Selanjutnya, Handoko (2004) menyatakan bahwa diskusi tentang sumber manusia dimulai dengan dua dimensi utama dari sumber manusia, yaitu sumber manusia sebagai manusia dan sumber manusia sebagai kekuatan atau faktor yang menentukan sebagai pengguna dari hasil pengembangan. Sangat disadari bahwa sumber manusia dapat merupakan masalah penting bagi suatu perusahaan karena dengan sumber manusia menyebabkan tugas dan pekerjaan yang lain dalam perusahaan berfungsi dan dapat berjalan dengan lancar. Melalui sumber daya manusia yang efektif membuat seorang manajer mengelola karyawannya dengan lebih baik dan agar tujuan dan tugas yang dilaksanakan berjalan dengan lancar dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam perusahaan agar tujuan yang ingin dicapai berjalan dengan sebaik-baiknya.

Sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak kegiatan dan saling

berhubungan satu sama lain. Ivancevich (2001) menyatakan bahwa pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan sehingga peran sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemimpin dalam sebuah lembaga. Pengelolaan sumber daya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh manajer yang profesional. Jadi, sumber manusia dapat diartikan sebagai manajemen yang pada seseorang. Manajemen SDM diperlukan sehingga mereka saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu, sumber daya manusia juga menekankan pentingnya strategi dan proses. Apabila manajemen sumber daya manusia dapat dikelola secara profesional, maka staf akan dapat bekerja secara produktif. Hal ini akan lebih efektif jika saat pengambilan calon staf terlebih dahulu menyatakan ketentuan tentang kompetensi yang diperlukan.

Desler (2010) menyatakan bahwa proses pengembangan strategi sumber daya manusia memberikan keuntungan kepada perusahaan, yaitu: (a) Mendefinisikan kesempatan dan hambatan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnisnya; (b) Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu sumber daya manusia yang mengarah kepada hasil dan memberi perspektif yang lebih luas; (c) Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses alokasi sumber daya manusia untuk program dan kegiatan yang spesifik; (d) Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk dua atau tiga tahun mendatang; dan (e) Menerapkan strategi yang difokuskan pada pengelolaan fungsi sumber daya manusia dan pengembangan staf yang berbakat.

Selain keuntungan di atas, Hanafi (2003) menyatakan pula bahwa bagian

sumber daya manusia juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, yaitu: (a) Strategic Partner, yaitu menjadi rekan manajer senior dan manajer bawahan menerjemahkan strategi yang telah direncanakan, mendiagnosa perusahaan, sistem penilaian (assessment) dan penggabungan praktek perusahaan dengan tujuan bisnisnya yang dapat dibentuk pada setiap tingkat perusahaan; (b) Administrative Expert, yaitu menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta administrasi yang efisien agar dapat menghasilkan output dengan biaya yang rendah namun kualitasnya terjamin. Usaha ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang (Reengineering), termasuk merancang kembali bidang sumber daya manusia; (c) Employee Champion, yaitu menjadi penengah antara staf dan manajemen untuk memenuhi kepentingan kedua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin pesat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap staf semakin tinggi; dan (d) Change Agent, yaitu menjadi agen perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas perusahaan untuk berubah menjadi lebih baik.

Keempat hal tersebut merupakan peran baru dari bagian sumber daya manusia yang akan dapat meraih prestasi kompetitif kerjasama dengan manajer bawahan dan direktur. Pencapaian kompetitif akan dicapai melalui tiga strategi, yaitu: inovasi (innovation), peningkatan kualitas (quality enhancement) serta penurunan biaya (cost reduction).

### **Hakikat Kompetensi**

Kompetensi dapat disebut sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan baik (the ability to perform). Hal ini

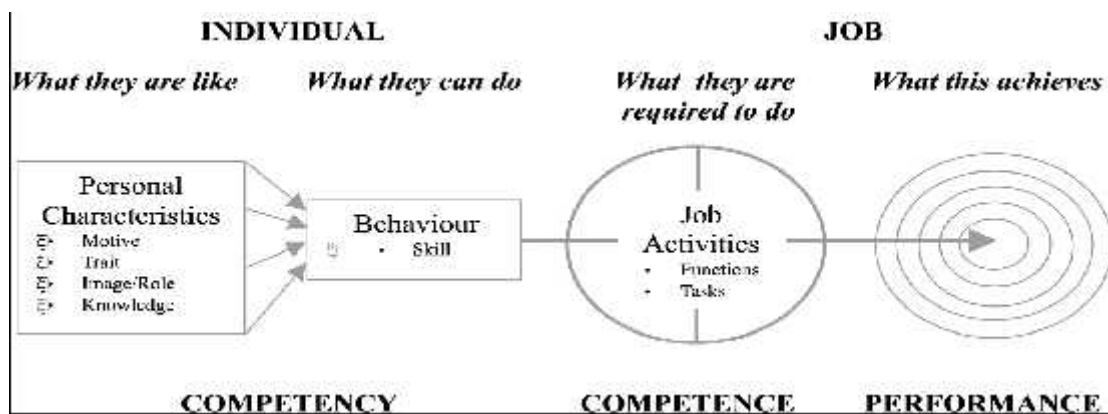
disebabkan oleh efektif tidaknya suatu hasil pekerjaan sangat dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, perilaku (sikap) dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Keberhasilan suatu perusahaan hari ini dan masa mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya. Kompetensi merupakan fitur yang menjadi landasan bagi seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja kerja individu dalam pekerjaan. Jadi kompetensi individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memperkirakan tingkat pencapaian kerjanya.

Kajian tentang kompetensi telah dimulai pada akhir tahun 1960-an atau awal 1970-an oleh Perusahaan Psikologi Industri Amerika. Perusahaan tersebut

mengidentifikasi banyaknya hasil belajar seperti perilaku, pengetahuan dan prestasi belajar di sekolah tidak dapat dijadikan sebagai sebuah kompetensi atau keberhasilan seseorang dalam melaksanakan aktivitas kehidupan harian. Temuan tersebut telah mendukung peneliti untuk mengetahui variabel apa yang berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia dalam mengkekalkan praktek pada suatu lembaga selain dari faktor gender dan sosio ekonomi.

Kompetensi mula dikembangkan oleh Spencer L.M dan Spencer (1993). Untuk mengetahui secara lebih mendalam tentang konsep kompetensi ini dapat dilihat pada Gambar 3 sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Konsep Kompetensi**



Sumber: Tabel 3: Konsep kompetensi pp; 21 dari Spencer L.M & Spencer (1993). Manajemen Sumber Manusia. Prof. Dr. Tjutju Yunarsi. Dr.Suwatno, M.Si.

Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pembelajaran dapat dikembangkan melalui teori dan latihan sementara motif kompetensi dapat diperoleh ketika proses pengambilan calon staf. Spencer

dan Spencer (1993) menambahkan pula bahwa kompetensi menjadi ciri seseorang ketika dihubungkan dengan kinerja yang efektif atau superior yang akan menentukan perilaku dan kinerja seseorang dan juga untuk menentukan apakah seseorang melakukan



pekerjaannya dengan baik berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Marshall (1996) juga memberikan pengertian bahwa kompetensi merupakan fitur dasar seseorang yang memungkinkan mereka menghasilkan prestasi unggul dalam pekerjaan.

David (2007) memberikan pengertian kompetensi yang dibagi dalam tiga pendekatan, yaitu: *Pertama*, Orientasi karyawan, terdiri dari: (a) Perilaku perseorangan, hal ini disebabkan oleh sesuatu yang baik dan dimiliki dalam pekerjaan. Hal ini berarti bahwa terdapat bukti terhadap perilaku individu yang mempengaruhi kemampuan karyawan (Boyatzis, 1982); (b) Kebijakan perilaku perseorangan karena standar untuk mencapai efektivitas dalam situasi karyawan (Spencer dan Spencer, 1993); dan (c) Penampilan yang tinggi atau kemampuan yang seimbang secara relatif menghasilkan perilaku untuk kemampuan dalam bekerja dalam lingkungan perusahaan secara kompleks.

*Kedua*, Orientasi bekerja, terdiri daripada: (a) Kemampuan diri, yaitu untuk memiliki kegiatan bersama atau fungsi pada setiap tingkat yang diharapkan pada staf; (b) Kemampuan untuk menampilkan aktivitas dalam pekerjaan; dan (c) Perbuatan perilaku dan produksi, setiap produksi harus dapat mempraktikannya atau menunjukkannya kepada orang lain.

*Ketiga*, Banyak bentuk, terdiri dari: (a) Kemampuan untuk memiliki pengetahuan, pemahaman wawasan dalam kegiatan dan cara berpikir untuk memperoleh penampilan yang efektif serta memenuhi standar yang ditentukan oleh staf. Ini termasuk dalam menyelesaikan masalah dan cukup fleksibel terhadap permintaan yang berubah; dan (b) Pembelajaran dan pemahaman serta simbol-simbol merupakan suatu nilai kepercayaan dan

tingkah laku pula akan menunjukkan penampilan manajemen yang efektif dan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Untuk memahami teori kompetensi secara lebih mendalam, maka harus dipahami lebih awal bahwa teori kompetensi dibagi menjadi lima jenis fitur sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer L.M. dan Spencer (1993) yaitu: (1) Motif. Motif yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten yang dapat menghasilkan praktek, kebutuhan dan perhatian (concern) yang biasanya terjadi tanpa disadari. Ini akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap perilaku seseorang; (2) Pembawaan / fitur diri. Fitur diri (trait) adalah fitur bawaan diri, misalnya reaksi yang tetap terhadap sesuatu. Seseorang yang mahir mengemudi pesawat atau bekerja sebagai juru terbang dapat dikatakan memiliki fitur bawaan diri sebagai juru terbang. Fitur diri ini merupakan fitur-fitur fisik, kognitif dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang; (3) Konsep diri. Merupakan perilaku, nilai dan pandangan seseorang terhadap sesuatu hal. Konsep diri (self-concept) merupakan sikap atau nilai perseorangan. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperoleh sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian seseorang tentang sesuatu; (4) Pengetahuan. Merupakan informasi seseorang dalam lingkungan yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak dapat mengukur apakah seseorang dapat

melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya; dan (5) Keahlian/keterampilan. Adalah kemampuan untuk memperlihatkan secara fisik terhadap sesuatu pekerjaan atau tugas yang diberikan. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

### ***Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi***

Menurut berbagai penelitian, ternyata banyak hal yang dapat mempengaruhi kompetensi. Dari sejumlah variabel penelitian, variabel yang menjadi pilihan adalah variabel pembelajaran dan variabel emosional. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Robert et al. (2002); Martin et al. (2007) dan Knet (2008). Sementara hasil penelitian David (2008) dan Ana Juan (2005) juga menyatakan bahwa variabel sangat penting dalam pengembangan kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian Hugn dan Viv (2000) juga menyatakan bahwa faktor pembelajaran mempengaruhi kompetensi dan tidak ada hasil penelitian yang menyatakan emosional tidak mempengaruhi kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian terakhir, ada banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi namun yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah faktor pembelajaran, emosional dan moderator.

### ***Faktor Pembelajaran***

Menurut R Hilgard, R.C Atkinson (1975) pembelajaran adalah perubahan perilaku yang tetap hasil pengalaman. Perubahan ini mungkin tidak jelas sehingga timbul suatu situasi yang menyoroti perilaku baru. Pembelajaran biasanya tidak

diperlihatkan dengan serta merta melalui prestasi. Sedangkan Robert M Gagne (1970) menyebutkan pula bahwa Pembelajaran adalah perubahan seseorang yang dapat dipertahankan tetapi tidak disebabkan oleh pertumbuhan. Perubahan yang disebut pembelajaran di perhatikan melalui perubahan perilaku seseorang individu sebelum terkena situasi pembelajaran dengan tingkah lakunya setelah diungkapkan dengan situasi pembelajaran. Lain pula menurut Anita E. Woolfolk (1995) menyatakan bahwa pembelajaran adalah proses dimana pengalaman menyebabkan perubahan dalam pengetahuan dan perilaku yang permanen.

### ***Faktor Emosional***

Goleman (2008) juga menyatakan bahwa emosional didefinisikan sebagai suatu kesadaran sendiri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integritas seseorang serta kemampuan seseorang dalam komunikasi, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya atau dengan kata lain memberikan pengertian kecerdasan emosi merujuk pada kemampuan untuk mengenali perasaan sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola secara baik pada diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Dulewicz dan Higgs (2000) mengukur kecerdasan emosi kepada 7 elemen, yaitu: (1) Kesadaran diri: Merupakan kesadaran perasaan yang dapat dilakukan oleh seorang manajer; (2) Motivasi: Merupakan dukungan dan energi untuk mencapai sasaran dan tujuan; (3) Interpersonal sensitive: memperlihatkan empati dan positif terhadap sesuatu; (4) Pengaruh

kemampuan untuk mempengaruhi agar keinginannya tercapai; (5) Gerak hati: kemampuan untuk membuat keputusan dan membuat alasan pada suatu hal; (6) Emosi yang gembira dapat membuat suatu prestasi ketika ada tekanan; dan (7) Kesadaran dan kejujuran, konsisten dengan satu hal dan tindakan dan bekerja menurut standar.

Sejak diterbitkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995, kecerdasan emosional menjadi diskusi antara perusahaan-perusahaan di Amerika. Misalnya, ketika Harvard Business Review mempublikasikan artikel topik tersebut cukup menarik minat pembaca jika dibandingkan dengan artikel-artikel lain yang diterbitkan dalam 40 tahun terakhir ini. Ketika CEO Johnson & Johnson membaca artikel tersebut, ia sangat mempengaruhi pembaca dan mengirim salinan artikel tersebut pada 400 eksekutif teratas di perusahaannya Cherniss (2000).

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional merupakan faktor keberhasilan perusahaan yang terkait dengan membuat keputusan, kepemimpinan, teknik dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, bekerjasama dan saling mempercayai, mengembangkan loyalitas, kreativitas dan inovasi.

#### *Faktor Moderator (Penyederhana)*

Dalam penelitian ini motivasi dipertimbangkan sebagai variabel penyederhana (moderating). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Malxom (2004) menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap emosional. Berbeda pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mark et al (2007) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan variabel utama dari bagian kompetensi.

Sedangkan Fenelle et al, (1995) menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh sebesar 21 persen dari bagian kompetensi. Hasil penelitian Chung-herrea et al (2003), menyatakan pula bahwa berdasarkan kajian teori tentang motivasi telah di peroleh 11 jumlah soal yang selidik menunjukkan motivasi akan mempengaruhi kompetensi karena staf yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan solusi dalam pekerjaan. Hasil penelitian Mc Credie Viv (2000), dan Mei et al (2005) menyatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kompetensi. Sementara itu Wheeler (2007); Margaret (2000); Ana Balen dan Juan mengusulkan pula bahwa variabel motivasi sebagai tambahan yang mempengaruhi kompetensi. Dalam penelitian ini variabel motivasi dijadikan sebagai variabel penyederhana dalam mempengaruhi kompetensi.

Dari uraian diatas dapat diambil keputusan bahwa motivasi dijadikan sebagai variabel penyederhana untuk memberikan kontribusi yang dapat mempengaruhi kompetensi dengan demikian variabel ini dapat memperkuat faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi.

#### **Pengembangan Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi**

Hutapea (2008) menyatakan bahwa kepentingan sumber daya manusia dalam perusahaan dimulai ketika semakin diperlukan fungsi sumber daya manusia untuk pelaksanaan dan pengembangan perusahaan. Fungsi sumber daya manusia dimulai dari fungsi administrasi (seperti mengelola semua praktek staf) sampai fungsi manajemen dan perencanaan. Ketika semakin meningkatnya tuntutan bisnisnya atau dunia kewirausahaan, semakin besar tanggung jawab yang harus

dilaksanakan oleh bagian sumber daya manusia dalam pengelolaan dan pengembangan staf karena staf harus mampu melaksanakan praktek-praktek dan tanggung jawab yang sesuai dengan permintaan dunia kewirausahaan. Suasana bisnis dan perubahan dalam bidang yang dinamis membutuhkan perusahaan lebih kompetitif dan inovatif. Jadi, perusahaan membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang mampu mengelolanya yaitu sumber daya manusia yang memiliki nilai yang kokoh dan dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Untuk itu sumber daya manusia harus memiliki kapasitas yang dibangun diatas dasar yang berbasis kompetensi yang dapat meningkatkan kapasitas dan membangun dasar yang kokoh.

Selanjutnya, Parulian (2008) menyebut bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi harus dimulai dari pembentukan dasar yang kokoh. Dasar yang kokoh dapat dibentuk dengan cara menemukan kompetensi inti yang sesuai dengan usaha yang dijalankan sehingga dapat digunakan sebagai sumber berdaya bersaing perusahaan. Apabila perusahaan sudah menerapkan sistem sumber daya manusia yang berbasis kompetensi maka pengambilan staf baru harus sesuai dengan yang disyaratkan oleh bagian yang membutuhkan staf. Jadi syarat kompetensi untuk setiap pekerjaan atau disetiap departemen atau bagian haruslah sudah dipersiapkan bagian sumber daya manusia.

Veithzal Rivai (2006) menyebutkan perkembangan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan seperti yang telah ditetapkan. Kompetensi terkait dengan kekuatan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil

keputusan sesuai dengan perannya dalam perusahaan yang sesuai dengan keterampilan, pembelajaran dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki oleh staf secara perseorangan harus mampu mendukung pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan serta mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan oleh pihak manajemen sehingga kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dapat mendukung sistem kerja berbasis kelompok yang sudah dibentuk.

### **Konsep Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin "movere" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) mengacu pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan secara khususnya. Motivasi adalah mempertanyakan bagaimana kemampuan dan kemampuan bawahan agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2001, 93).

Menurut Herzberg (1966), dalam kehidupan perusahaan, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Motivasi sebagai suatu yang penting (important subject) karena peran pemimpin itu sendiri terkait denganyang bawahan. Setiap pemimpin harus bekerjasama dan melalui orang lain atau bawahan. Jadi diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Selain itu, Motivasi sebagai suatu yang susah (Puzzling subject), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Untuk mengamati dan mengukur

motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda antara satu sama lain. Untuk memahami motivasi staf dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia bagian pemasaran dan layanan pelanggan ke bank Syariah Riau dan mengukur sumber manusia dengan menggunakan teori kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer (1993). Dalam hal ini sumber manusia dilihat sebagai hasil dari kompetensi. Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan mengidentifikasi hubungan antara variabel sehingga penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian eksplanatif asosiatif Sugiyono (2009). Hubungan antara variabel berikutnya dirumuskan dalam hipotesis penelitian yang akan diuji validitasnya. Variabel yang akan diteliti adalah kompetensi sebagai variabel terikat, emosional dan pembelajaran sebagai variabel bebas, sedangkan variabel penyederhana adalah motivasi. Jenis hubungan antara variabel yang diteliti bersifat kausalitas (sebab-akibat), yaitu variabel X sebagai variabel bebas mempengaruhi variabel Y sebagai variabel terikat

Penelitian ini akan fokus pada lima lembaga bank Syariah yang ada di Riau, yaitu Bank Riau Syariah, Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat Indonesia, Bank Rakyat Syariah Indonesia dan Bank Negara Syariah Indonesia.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua staf bank Syariah di Riau, yaitu sebanyak 276 orang. Metode yang

digunakan untuk pengambilan data adalah dengan menggunakan sampling bertujuan, yaitu kuesioner didistribusikan ke staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan sebanyak 85 orang.

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu: (a) kuesioner. Cara ini digunakan dalam rangka mengumpulkan data primer, yaitu data yang langsung dicari sendiri oleh peneliti ketika penelitian di lapangan. Untuk mendapatkan data primer ini, peneliti mengajukan kuesioner kepada responden tentang berbagai variabel dalam penelitian ini; dan (b) Dokumentasi. Cara ini digunakan untuk memperoleh data dan informasi pendukung yang merupakan data sekunder, yaitu data-data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung di lapangan melainkan sudah ada dan didokumentasikan. Data yang dikumpulkan melalui teknik dokumentasi ini meliputi data-data tentang sumber manusia yang ada pada bank Syariah.

Tiap variabel memiliki beberapa indikator. Masing-masing indikator terdiri dari beberapa item yang kemudian berdasarkan item tersebut tercetuslah beberapa jumlah pertanyaan. Pada variabel kompetensi, indikatornya yaitu: (a) keahlian merencanakan (8 pertanyaan); (b) kemampuan mengidentifikasi dan memecahkan masalah (9 pertanyaan); (c) bersikap proaktif (8 pertanyaan); (d) kemampuan mengorganisasi (7 pertanyaan); (e) keterampilan komunikasi (7 pertanyaan); (f) keterampilan menggunakan kekuatan (9 pertanyaan); dan (g) kemampuan mengelola kerja tim (7 pertanyaan). Pada variabel pembelajaran,

indikatornya yaitu: (a) menciptakan peluang belajar berkelanjutan (6 pertanyaan); (b) melakukan dialog (6 pertanyaan); (c) mendorong kerjasama dan pembelajaran tim (6 pertanyaan); (d) menciptakan sistem untuk berbagi ilmu pengetahuan (6 pertanyaan); (e) memberikan kekuatan untuk mencapai visi bersama (5 pertanyaan); (f) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (7 pertanyaan); dan (g) menyediakan kepemimpinan strategis untuk pengkajian materi (6 pertanyaan). Adapun pada variabel emosional, indikatornya yaitu: (a) keterampilan intrapersonal (7 pertanyaan); (b) manajemen stres (5 pertanyaan); (c) kemampuan beradaptasi (5 pertanyaan); dan (d) gambaran perasaan umum (6 pertanyaan). Sedangkan pada variabel motivasi, indikatornya yaitu: (a) motivasi kerja (4 pertanyaan); (b) motivasi diri sendiri (3 pertanyaan); dan (c) motivasi untuk menjadi lebih baik (4 pertanyaan).

## HASIL

### Gambaran Umum

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia di bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah Riau. Penelitian ini memiliki empat tujuan utama. *Tujuan pertama*, yaitu untuk mengetahui tingkat kompetensi, pembelajaran dan

emosional staf bank Syariah Riau. *Tujuan Kedua*, yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh faktor pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi. *Tujuan ketiga*, yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap tingkat kompetensi yang disederhanakan oleh faktor motivasi. *Tujuan keempat*, yaitu untuk memeriksa faktor motivasi dalam menyederhanakan hubungan antara variabel terikat, yaitu kompetensi staf bank Syariah di Riau dengan variabel bebas, yaitu pembelajaran dan emosional.

Data yang dianalisis adalah berdasarkan 85 kuesioner (30,8 persen) yang dikembalikan dari 276 kuesioner yang telah didistribusikan. Deskripsi secara deskriptif dimulai dari Tabel 3 sampai Tabel 4. Selanjutnya diberikan penjelasan secara rinci tentang hasil analisis dimulai dari Tabel 5 sampai Tabel 7. Berikut akan disajikan hasil penelitian dan diskusi.

### Tujuan Pertama

Tujuan pertama penelitian ini adalah untuk melihat tingkat kompetensi, pembelajaran dan emosional staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah Riau. Berdasarkan analisis deskriptif terhadap rata-rata skor setiap variabel yang diukur, hasilnya adalah seperti yang ada pada Tabel 3 dibawah ini:

**Tabel 3**  
***Min, Minimum dan Maksimum Variabel Kompetensi, Pembelajaran, Emosional dan Motivasi***

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KM	85	2.13	3.02	2.5849	.22674
EM	85	2.13	3.04	2.5749	.22397
PL	85	2.45	3.31	2.8294	.16967
MOT	85	2.00	2.91	2.4694	.31254
Valid N (listwise)	85				

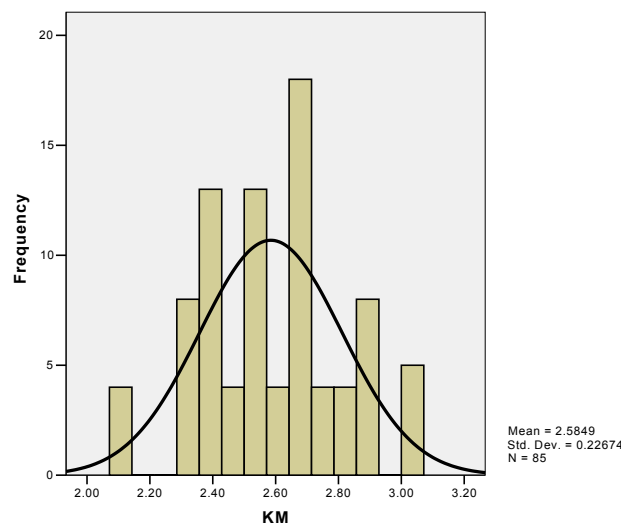
Nota: KM: Kompetensi, PL: Pembelajaran, EM: Emosional, MOT: Motivasi

### **Kompetensi**

Berdasarkan Tabel 3 di atas, tampak bahwa min kompetensi adalah 2.58. Ini menunjukkan kompetensi responden adalah antara kurang efisien dan sederhana efisien. Nilai maksimum 3.02 dan minimal 2.13 dengan standar deviasi senilai 0.23. Peringkat ini

menunjukkan bahwa staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah di Riau tidak mencapai tingkat kompetensi yang tinggi. Temuan ini menunjukkan gambaran yang normal seperti yang terlihat pada gambar 2 di bawah:

**Gambar 2**  
**Histogram Variabel Kompetensi pada Bank Syariah di Riau**



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pihak perbankan Syariah Riau harus memberi perhatian khusus untuk meningkatkan kompetensi stafnya. Ini karena kompetensi manajer layanan pelanggan bagi suatu perusahaan adalah sangat diperlukan seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Mansor et al. (2010).

### **Pembelajaran**

Berdasarkan Tabel 3 di atas juga ditemukan bahwa min pembelajaran adalah 2.82. Min ini adalah yang tertinggi dibandingkan dengan min variabel yang lain. Walaupun begitu tingkat pembelajaran ini masih dihitung tidak signifikan karena skor 3 responden menunjukkan pembelajaran jarang terjadi. Ini berarti para staf bagian pemasaran dan layanan

pelanggan di bank Syariah Riau kurang berkeinginan untuk meningkatkan keterampilan dalam karir masing-masing. Nilai maksimum adalah 3.31 dan minimal 2.45 dengan nilai deviasi piawainya adalah 0.22.

### **Motivasi**

Berdasarkan hasil analisis yang ada pada Tabel 3 di atas, tersedia min skor variabel motivasi adalah 2.47. Ini menunjukkan motivasi responden adalah pada tingkat yang cukup rendah. Ini berarti para staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah Riau kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas masing-masing. Nilai maksimum adalah 2.91 dan minimal 2.00 dengan nilai deviasi piawainya adalah 0.31.

### Emosional

Berdasarkan tabel 3 di atas juga tersedia min emosional adalah 2.58. Ini menunjukkan tingkat emosional responden adalah sederhana. Ini berarti para staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah di Riau memiliki tingkat emosional yang kurang stabil dalam menjalankan tugas harian mereka. Nilai maksimum adalah 3.04 dan minimal 2.03 dengan nilai deviasi piawainya adalah 0.17.

### Tujuan Kedua

Tujuan kedua penelitian adalah untuk menguji perbedaan variabel kompetensi, pembelajaran dan emosional berdasarkan faktor demografi. Berdasarkan Tabel 4.3 di bawah menunjukkan bahwa semua variabel penelitian yang terdiri dari kompetensi, emosional, pembelajaran

dan motivasi adalah tidak berbeda secara signifikan berdasarkan faktor demografi gender, pernikahan dan kelompok umur. Walau bagaimanapun hanya emosional yang berbeda secara signifikan berdasarkan kelompok umur. Perbedaan tersebut adalah emosional mereka yang berumur kurang 25 dengan mereka yang berumur antara 26 ke 35, yaitu dengan min emosional masing-masing adalah 2.49 dan 2.62 pada  $F = 3.751$  serta  $p = 0.028$ . Ini menunjukkan orang muda (<25 tahun) lebih rendah tingkat emosionalnya dibandingkan dengan yang lebih tua (26 - 35 tahun). Namun tingkat pembelajaran yang ditunjukkan oleh staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah Riau rata-rata dihitung berada pada tingkat yang cukup tinggi dibandingkan dengan variabel yang lain.

**Tabel 4**  
**Perbedaan Min Variabel Kompetensi, Pembelajaran, Emosional dan Motivasi Berdasarkan Faktor Demografi**

		Jenis Kelamin		Perkahwinan		Umur		
		L	P	X1	X2	X1	X2	X3
Kompetensi	N	58	27	51	34	23	38	24
	Min	2.5818	2.5914	2.5744	2.6006	2.05	2.63	2.59
	T	-.195		-.509				
	Sig	0.846		F 0.269 Sig 0.605		F 2.585 Sig 0.082		
Emosional	N	58	27	51	34	23	38	24
	Min	2.5644	2.5975	2.5533	2.6074	2.49	2.62	2.57
	T	-.731		-1.070				
	Sig	F 1.058 Sig 0.307		F 0.011 Sig 0.916		F 3.751 Sig 0.028		
Pembelajaran	N	58	27	51	34	23	38	24
	Min	2.8165	2.8572	2.8310	2.8271	2.88	2.99	2.77
	T	-.963		.104				
	Sig	F 0.400 Sig 0.529		F 1.196 Sig 0.277		F 2.807 Sig 0.066		
Motivasi	N	58	27	51	34	23	38	24
	Min	1.8966	1.7778	1.7647	2.0000	2.37	2.52	2.48
	T	.640		-1.357				
	Sig	F 0.001 Sig 0.971		F 0.289 Sig 0.592		F 1.741 Sig 0.182		



Hasil penelitian di atas tidak sejalan dengan penelitian lepas seperti penelitian Wickramasinghel dan Nimali (2008), Rhee (2008) yang menyatakan adanya perbedaan kompetensi berdasarkan gender, usia dan status perkawinan. Penelitian ini menggunakan analisis tes t dan Anova satu arah. Namun hasil analisis menunjukkan emosional staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan adalah berbeda berdasarkan perbedaan kategori umur. Hasil penelitian lain seperti Malcom Higgs (2004), Creswell (2005) dan Angelogiannos (2008) menyatakan pula ada perbedaan emosional berdasarkan gender, pernikahan dan posisi jabatan. Sementara penelitian Swierczek dan Caemichael (1985), Agut et al. (2003) menyatakan ada perbedaan motivasi berdasarkan perbedaan jenis kelamin dan usia.

### Tujuan Ketiga

Tujuan ketiga penelitian adalah mengidentifikasi pengaruh faktor pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi.

### ***Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi staf bank Syariah. Hasil analisis regresi menjelaskan bahwa pembelajaran berpotensi menjelaskan varians kompetensi sebanyak 6,6 persen. Analisis regresi juga menunjukkan nilai beta pembelajaran yang menjelaskan varians kompetensi adalah positif 0.256 yang signifikan dengan nilai  $t = 2.417$  pada  $p = 0.018$ . Analisis ini juga berkecenderungan untuk menjelaskan bahwa setiap unit peningkatan pembelajaran staf bahagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah akan meningkatkan tingkat kompetensi mereka sebanyak 0.256 unit. Oleh karena itu, model ini signifikan dalam membuat asumsi tentang hubungan antara pembelajaran staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan di bank Syariah Riau.

**Tabel 5**  
***Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi***

Pembolehan terikat	PU Bebas	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	Sig F	Beta	T	Sig. t	DW
Kompetensi	Pembelajaran	0.256	0.066	0.055	5.8	0.018	0.256	2.417	0.018	1.992

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Robert et al. (2002), Ana Balen (2005), Leonard (2008) dan Rhee (2008) yang menyatakan bahwa pembelajaran sangat penting dalam perkembangan kompetensi.

Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dittman, (1997), Chung Herrera et al. (2003), Casado, (2003), Mayo, (2005), Jauhari dan Morrison, (2006) serta

Mansor et al. (2010) yang menyatakan bahwa kursus perhotelan dan sejenisnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program pendidikan karena dengan adanya kursus tersebut dapat meningkatkan kompetensi seseorang. Sementara itu, penelitian Rhee (2008) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kompetensi membutuhkan program kerja yang berhubungan dengan keterampilan

seperti pembelajaran teknologi yang dapat berpengaruh kepada peningkatan kompetensi seseorang.

### **Pengaruh Emosional terhadap Kompetensi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa emosional memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi staf bank Syariah. Hasil analisis regresi menjelaskan bahwa emosional berpotensi menjelaskan varians kompetensi dengan nilai sebesar 69.5 persen dan signifikan dengan nilai  $F = 188.94$  pada  $p = 0.000$ . Analisis regresi juga menunjukkan bahwa nilai beta emosional yang menjelaskan varians kompetensi adalah positif 0.834 dan signifikan dengan nilai  $t = 13.748$  pada  $p = 0,00$ . Analisis ini juga

berkecenderungan untuk menjelaskan bahwa setiap unit peningkatan emosional staf bank Syariah dapat diikuti oleh peningkatan kompetensi mereka sebanyak 0.834 unit.

Oleh karena itu, model ini signifikan dalam membuat asumsi tentang hubungan antara emosional staf bahagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = 13.748$  pada  $p = 0.00$  seperti yang ada pada Tabel 6. Namun secara keseluruhan, emosional staf bank Syariah masih pada tingkat yang relatif rendah, yaitu min skor emosional hanya 2.58. Nilai maksimum 3.04 dan nilai minimal 2.13. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat emosional responden kurang dapat dikendalikan.

**Tabel 6**  
***Pengaruh Emosional terhadap Kompetensi***

Variabel terikat	PU Bebas	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	Sig F	Bet a	T	Sig. T	DW
Kompetensi	Emosional	0.834	0.695	0.691	188.94	.834	13.748	.000	2.01

Tingkat emosional staf Bank Syariah di Riau yang rendah seperti yang diperoleh melalui penelitian ini mungkin wajar karena Hoopes (2003) menyatakan bahwa perusahaan sebagai sebuah mesin bukan sebagai makhluk hidup. Misalnya praktek manajemen rasional mengatakan bahwa metode kerja formal berfokus kepada yang dilakukan dan mungkin mengabaikan emosi staf dalam melakukan pekerjaan. Jadi, sejalan dengan pandangan Jones (2004), Golemen (2005), Carmeli, (2003) serta George dan Hegde (2004) yang menyatakan bahwa tindakan yang rasional adalah penting dalam menetapkan aturan dan prosedur untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas yang maksimal serta menghindari

tumpang tindih. Hal ini berarti tindakan yang tidak rasional dalam menetapkan aturan dan prosedur dapat menyebabkan emosional para staf akan menjadi rendah.

### **Pengaruh Emosional dan Pembelajaran terhadap Kompetensi**

Apabila variabel emosional dan pembelajaran dikombinasikan untuk mengidentifikasi pengaruh pada kompetensi, hasil penelitian ini menunjukkan emosional memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan pembelajaran memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kompetensi staf bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan

bahwa pembelajaran dan emosional berpotensi menjelaskan varians kompetensi sebesar 69.7 persen sebagaimana yang terdapat pada Tabel 4.6. Varian ini adalah lebih besar dibandingkan dengan analisis yang dibuat secara terpisah. Emosional tersedia dapat menjelaskan varians kompetensi sebesar 69.5 persen sementara pembelajaran hanya dapat menjelaskan sebesar 6,6 persen. Sungguhpun kedua variabel pembelajaran dan emosional berpotensi mempengaruhi kompetensi secara positif dan signifikan, ditemukan bahwa emosional lebih dominan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terakhir yang dilakukan oleh Robinson et al. (2007) dan Malcom (2004) yang menyatakan bahwa faktor emosional, motivasi dan komunikasi berpotensi mempengaruhi kompetensi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Robet et al. (2002), Leonanrd (2008) dan Kunnanatt (2008) yang menyatakan bahwa pembelajaran dan emosional juga sesuatu yang sangat diperlukan bagi

pengembangan kompetensi. Namun ditemukan bahwa variabel emosional dan pembelajaran sangat berpotensi mempengaruhi kompetensi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ana Juan (2005).

Analisis regresi juga menunjukkan bahwa nilai beta pembelajaran yang menjelaskan varians kompetensi adalah negatif 0.070 dan tidak signifikan. Sebaliknya nilai beta emosional pula dapat menjelaskan varians kompetensi secara positif 0.867 dan signifikan. Analisis ini juga berkecenderungan untuk menjelaskan bahwa setiap unit peningkatan emosional staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah dapat diikuti oleh peningkatan kompetensi mereka sebanyak 0.863 unit. Oleh karena itu, model ini tidak signifikan dalam membuat telahan tentang hubungan antara pembelajaran staf bank bagian pemasaran dan layanan pelanggan Syariah di Riau dengan kompetensi karena nilai t hanya 0.798 dan p = 0.427 seperti dalam Tabel 7 di bawah.

**Tabel 7**  
***Pengaruh Emosional dan Pembelajaran terhadap Kompetensi***

Variable terikat	Variable bebas	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	Sig F	Beta	T	Sig. T	DW
Kompetensi	Emosional	0.835	0.274	0.697	0.000	0.863	-13.076	0.000	
	Pemb.					-0.070	-0.798	0.427	2.063

#### **Tujuan Keempat**

Tujuan keempat penelitian ini adalah untuk memeriksa faktor motivasi yang menyederhanakan hubungan antara variabel terikat, yaitu kompetensi staf bank Syariah di Riau dengan variabel bebas, yaitu pembelajaran dan emosional.

#### **Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi yang Disederhanakan oleh Variabel Motivasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara terus pembelajaran tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Motivasi juga tersedia secara terus tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh pembela-

jaran terhadap kompetensi. Hal ini juga menemukan itu tidak signifikan dan tidak menyebabkan apa-apa pertambahan terhadap varian model. Namun, kita temukan secara terpisah pembelajaran dan motivasi secara langsung berpotensi mempengaruhi kompetensi secara signifikan jika disisihkan interaksi antara pembelajaran dan motivasi.

Berdasarkan sejumlah variabel yang mempengaruhi kompetensi, ditemukan bahwa variabel pembelajaran tidak banyak mendapat dukungan para peneliti sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Wheere (2007) yang menyatakan bahwa tidak semua variabel pembelajaran dapat mempengaruhi kompetensi. Ini berarti hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Wheere (2007) ini. Namun peneliti seperti Robet et al (2002) serta Ana dan Juan (2005) menemukan bahwa variabel pembelajaran dan emosional sangat penting dalam pengembangan kompetensi.

### **Pengaruh Emosional yang Disederhanakan Variabel Motivasi terhadap Kompetensi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara terus emosional tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Sebaliknya motivasi secara terus berpotensi mempengaruhi kompetensi. Namun, hasil penelitian menunjukkan motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh emosional terhadap kompetensi. Hal ini menemukan itu tidak signifikan dan tidak menyebabkab apa-apa pertambahan terhadap varian model. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara terus emosional tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Seperti yang telah dibahas pada bagian 4.5.1 di atas, motivasi tidak berpotensi

mempengaruhi kompetensi. Hasil penelitian juga menunjukkan motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh pembelajaran terhadap kompetensi. Hal ini disebabkan karena hal itu tidak signifikan dan tidak menyebabkan apa-apa pertambahan terhadap varian model. Namun, peneliti menemukan secara terpisah emosional dan motivasi secara langsung berpotensi mempengaruhi kompetensi secara signifikan jika disisihkan interaksi antara emosional dan motivasi.

Hasil penelitian ini mirip dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Malcom (2004) serta McCiredie dan Viv (2000) yang menyatakan bahwa variabel emosional tidak dapat mempengaruhi kompetensi. Sementara penelitian lain pula seperti Mark et al (2007) dan Cheng Meii-I et al, (2005) menyatakan bahwa motivasi, keterampilan dan interpersonal berpotensi untuk mempengaruhi kompetensi. Hasil penelitian lain sebagaimana yang dilakukan oleh peneliti lainnya seperti Malcom (2004) serta McCiredie dan Viv (2000) yang menyatakan bahwa motivasi dipertimbangkan sebagai variabel penyederhana antara pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap kompetensi.

### **Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Variabel motivasi X Emosional terhadap Kompetensi**

Penelitian ini menunjukkan pembelajaran dan emosional yang disederhanakan oleh variabel motivasi X emosional memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahwa pembelajaran dan emosional yang disederhanakan oleh variabel motivasi X serta emosional berpotensi

menjelaskan varians kompetensi sebesar 94.6 persen dapat dilihat pada Tabel 4.8. Analisis regresi juga menunjukkan bahwa nilai beta pembelajaran yang menjelaskan varians kompetensi adalah positif 0.055 dan nilai beta emosional yang menjelaskan varians kompetensi adalah negatif 0.113 serta penyederhana variabel motivasi X emosional adalah positif 0.192. Analisis ini juga berkecenderungan untuk menjelaskan bahwa setiap unit peningkatan pembelajaran staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah dapat diikuti oleh peningkatan kompetensi mereka sebanyak 0.055 unit dan setiap unit penurunan emosional staf bank Syariah dapat diikuti oleh peningkatan kompetensi mereka sebanyak 0.113 unit serta peningkatan penyederhana variabel motivasi X emosional staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah dapat diikuti oleh peningkatan kompetensi mereka sebanyak 0.192 unit. Oleh karena itu, model ini signifikan dalam membuat asumsi tentang hubungan antara pembelajaran staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = 1.407$  dan emosional staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = -1.915$  serta penyederhana variabel motivasi X emosional dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = 19.315$ .

#### **Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Variabel Motivasi X Pembelajaran terhadap Kompetensi**

Penelitian ini menunjukkan pembelajaran dan emosional dan disederhanakan oleh variabel motivasi X pembelajaran memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank

Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahwa pembelajaran dan emosional dan disederhanakan oleh variabel motivasi X pembelajaran berpotensi menjelaskan varians kompetensi sebesar 94.8 persen yang dapat dilihat pada Tabel 4.9. Analisis regresi juga menunjukkan bahwa nilai beta pembelajaran yang menjelaskan varians kompetensi adalah negatif 0.367 dan nilai beta emosional yang menjelaskan varians kompetensi adalah positif 0.386 serta penyederhana variabel motivasi X pembelajaran positif 0.171.

Oleh karena itu, model ini signifikan dalam membuat asumsi tentang hubungan antara pembelajaran staf bagian pemasaran dan layanan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = -9.341$  dan emosional staf bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = 10.566$  serta penyederhana variabel motivasi X pembelajaran dengan kompetensi mereka pada nilai  $t = 19.780$ .

#### **Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Variabel Motivasi X Pembelajaran dan Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran dan emosional disederhanakan oleh variabel motivasi X emosional dan motivasi X pembelajaran memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi staf bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahwa pembelajaran dan emosional disederhanakan oleh variabel motivasi X emosional dan motivasi X pembelajaran berpotensi menjelaskan varians kompetensi sebesar 94.8 persen yang dapat dilihat Tabel 4.10. Analisis regresi juga menunjukkan bahwa nilai beta pembelajaran yang menjelaskan varians kompetensi adalah negatif 0.298 dan nilai beta emosional yang menjelaskan

varians kompetensi adalah positif 0.303 dan penyederhana variabel motivasi X emosional positif 0.032 serta penyederhana motivasi X pembelajaran positif 0.143. Namun demikian, setiap variabel tidak ada hubungan signifikan dengan varians kompetensi.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi responden adalah antara kurang efisien dan sederhana efisien. Nilai maksimum 3.02 dan minimal 2.13 dengan standar deviasinya yaitu 0.23. Angka ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan di bank Syariah Riau tidak mencapai tingkat kompetensi yang tinggi.

Penelitian menemukan bahwa min skor variabel paling tinggi adalah pembelajaran (2.83) dan yang paling rendah adalah motivasi (2.47). Walaupun demikian tingkat pembelajaran ini masih dihitung tidak signifikan karena skor 3 responden menunjukkan pembelajaran jarang terjadi. Ini berarti para pekerja di bank Syariah Riau masih kurang keinginan untuk meningkatkan keterampilan dalam karir masing-masing. Selain itu, variabel emosional juga masih rendah, yaitu (2.57). Sehubungan dengan itu, tidak mengherankan kalau tingkat kompetensi staf di bank Syariah Riau masih pada tingkat yang tidak membanggakan (2.58).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran berpotensi mempengaruhi kompetensi kakitangan bank Syariah secara positif dan signifikan sebanyak 6,6 persen. Faktor emosional juga berpotensi menjelaskan varian kompetensi secara positif dan signifikan sebesar 69.5 persen. Untuk variabel pembelajaran dan emosional juga berpotensi menjelaskan varian kompetensi sebesar 27,4 persen secara positif dan signifikan.

Variabel emosional yang disederhanakan dengan motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi sebesar 94,5 persen. Variabel pembelajaran yang disederhanakan dengan motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi sebesar 87.6 persen. Variabel pembelajaran dan emosional yang disederhanakan dengan motivasi X emosional memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi sebesar 94.6 persen. Variabel pembelajaran dan emosional yang disederhanakan dengan motivasi X pembelajaran memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi sebesar 94.8 persen. Variabel pembelajaran dan emosional yang disederhanakan dengan motivasi X pembelajaran dan motivasi X emosional memiliki hubungan yang positif dengan kompetensi sebesar 94.8 persen.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi, sedangkan variabel pembelajaran yang disederhanakan dengan variabel motivasi berpengaruh terhadap kompetensi. Variabel emosional tidak berpengaruh terhadap kompetensi namun apabila variabel emosional yang disederhanakan dengan motivasi berpengaruh secara signifikan. Namun begitu, ketika variabel emosional ditambah dengan variabel pembelajaran yang disederhanakan dengan variabel motivasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kompetensi.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Abd. Kadir, M. B. 2009. *Learning organisation: Membentuk budaya belajar dalam organisasi*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publising Sdn. Bhd.
- Agustina. 2002. *Competence based HR revitalisasi sumberdaya manusia*.

- Fokus Nusantara*, December 1(3), 255-267.
- Agut, S., Grau, S., & Peiro, J. 2003. Individual and contextual influences on managerial competency need. *Journal of Management Development*, 22(10), 906-918.
- Ana, B., & Juan. 2005. A model for evaluating organizational competencies : An application in the context of quality management initiative. *Decision Sciences*, 36(2), 221-257.
- Antonio, M. S. 1999. *Bank Syariah'ah suatu pengenalan umum* . Jakarta: Tazkia Institut.
- Antonio, M. S. 2001. *Bank Syariah dari teori dan praktik*. Jakarta: Gema Insani Press dan Tazkia Cendekia.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competence Manager: A guide for Effective Management*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)*. Retrieved October 13, 2007, from Emotional Intelligence Consortium: [http://www.eiconsortium.org/research/ESCI\\_Technical\\_Paper.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/ESCI_Technical_Paper.pdf)
- Boyatzis, R., & Kolb, D. 1995. From learning styles to learning skills: The executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10, 24-7.
- Carmeli, A. 2003. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Management Psychology*, 18(7/8), 788.
- Casado, M. 2003. Hospitality education: Prevalent perceptions. *Florida International University Hospitality Review*, 21(1), 83-92.
- Casmadi. 2007. Bank Syariah, optimisme, tantangan dan harapan. 3(2).
- Cheng, M.-I., Angrew, R., & Dianty, D. R. 2005. Town a multidimensional competency-based managerial performance framework. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380-396.
- Cherniss, C. 2000. *Emotional intelligence and organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chung-Herrera, B., Enz, C., & Lankau, M. 2003. Grooming future hospitality leaders: A Competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Creswell, J. 2005. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Dessler, G. 2010. *Journal Human resource management, international Edition 8th Ed.* . Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dittman, D. 1997. Reexamining curriculum. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 3.
- Djakfar, M. 2010. Prospek Perbankan Syariah studi pandangan Elite Pesantren Salafiah. 13(1).
- Fenelle, H., Neil, A., & Steve, R. 1995. Future competency profiling validating and redesigning the ICL graduate assesment centre. *Personnel Review*, 24(3), 1931.
- Fletcher, M. 1999. The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation A south African perspective. *Journal Team performance management An International*, 5(5), 150-163.
- George, B., & Hegde, P. 2004. Employee attitude towards customers and customer.
- Goleman, D. 2008. *Emotional intelligence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. 2005. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Goleman, D. 2004. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1).

- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York.
- Gujareti. 2003. *Basic econometrics, 4th Ed*. USA: Mc Graw Hill.
- Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham. (2005). *Multivariate data analysis (6<sup>th</sup> ed)*. New Jersey: Person Education.
- Hamzah, M. 2008. *Pengembangan Perbankan Syariah Secara Objektif dan rasional dengan pendekatan dengan mekanism pasar*. Tiga Serangkai. Jakarta.
- Handoko, T.H. 2004. *Managemen Personalia sumber manusia*, Al pabeta. Jakarta.
- Handoko, T. H. 2000. Keunggulan kompetitif melalui manajemen sumberdaya manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 1(1), 19-25.
- Hasibuan, M. 2002. *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Hoopes, J. 2003. *False Prophets: The gurus who created modern management and why their ideas are bad for business*. Cambridge, MA: Persus Books.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and.
- Ivancevich and Metteson, 1999. *Organizational Behaviour and Managemen*. Companies Singapore.
- Jauhari, V. 2006. Competencies for a career in the hospitality industry: An Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123–134.
- Jones, G. 2004. *Organizational theory, desigen, and change (4th Ed)* . Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Kunnanatt, J. T. 2008. Emotional intellegence: Theory and description.
- Leonard, D. C. 2008. The Impact Of Learning Goals On Emotional, Social, And Cognitive Intelligence Competency Development. *Journal Of Management Development*, 27(1), 109-128.
- Malcom, H. 2004. A Study Of The Relationship Between Emotional Intelligenc Snd Performance In UK Call Centres. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(4), 442-454.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Manusia*. Jakarta: Gramedia utama.
- Mansor, N., Malik, N. H., & Mat, A. C. 2010. Enculturation of Organization Learning For Developing Competency: A Case of Malaysian Islamic Banking Institution.
- Margaret, P. 2000. *An Exploration Of The Relationships Between The Adaption Of Managerial Competencies, Organizational, Characteristics, Human Resource Sophistication And Performance In Irish Organizations*.
- Mark. 2007. *Forecsting Futuru Competency : A Three-Phase Methodology*.
- Marshall, E. M. 1996. *Transformasi etos kerja*. Jakarta: Halirang.
- Martin, M., Lans, T., Vestagen, J., Biemans, H., & Meijer. 2007. Competence Development of Entrepreneurs in Innovative Horticulture. *Journal of Workplace Learning*, 19, 32-44.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. 1998. Working manual for the MSCEIT research version 1.1, Multi-Health system, Toronto.
- Mayo, C., & Haysbert, C. 2005. Essential Competencies Needed by Hospitality and Tourism Management Graduates as Determined by Industry Professional and Hospitality Educators. *Consortium Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2), 5–17.
- McCredie, H., & Shackleton, V. 2000. Research Note the Unit General



- Manager : A Competency Profile. *Personnel Review*, 29(1), 114.
- Miller, L., Rankin, N., & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organization*. London: CIPD.
- Najar, A. e. (1977). *Minhaj al Sahwa al Islamiah*. Kairo: Dar Wihdan.
- Nitisemito, A. S. 2000. *Manajemen personalia ed 3*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Numally, J. C. (1978). *Pschmetoric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parulian Hutapea. 2008 *Kompetensi Plus untuk HRD dan Organisasi*, Gramedia.
- Rhee, K. S. 2008. The Beat And Rhythm Of Competency Development Over Two Years. *Journal Of Management Development*, 27(1), 146-160.
- Rhee, M., & Mehra, S. 2006. Aligning Operation, Marketing, And Competitive Strategies To Enhance Performance; An Emperical Test In The Retail Bangking Industry. *Omega*, 34(5), 505.
- Robert, E., Spear, S., & Kamauff, J. 2002. SupplyChain Competency: Leaning as a key component. *SupplyChain Management: An international*, 7(1), 41-55.
- Robinson, M., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. 2007. Forecasting future competency requirments: A three-phase methodology. *Personnel Review*, 36(1), 65-90.
- Rivai Vitzal, 2004. *Managemen Sumber Manusia Untuk Perusahaan*, Alfabeta
- Saeed, A. 1996. *Islamic Banking and Interest: A Study Of The Prohibition Of Riba And Its Contemporary Interpretation*. Leiden: EJ Brill.
- Saydam, G. 1996. *Manajemen sumber manusia jilid 1*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Statistik Bank Indonesia. 2008. *Buku Pedoman Bank Indonesia*. Bank Indonesia
- Sta.Maria, R.F. 2000. *Learning for a change: A guide to develoving learning cultures in the Malaysian publik sektor*. Kuala Lumpur: INTAN
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993. *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: Wiley.
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Swierczek, F., & Carmichael, L. 1985. Assesing Training Needs : A Skill Approach. *Public Personnel Management*, 14(3), 259-73.
- Wickramasinghe, V., & Zoyza, N. D. 2008. Gender, Age And Marital Status As Predictors Of Managerial Competency Needs Empirical Evidence From A Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *Gender In Management: An International Journal*, 23(5), 337-354.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alfabeta: Jakarta.