

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PRESTASI KERJA  
KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DAN KOMITMENT  
ORGANISASIONAL DALAM PERSPEKTIF  
PERBANKAN SYARIAH  
(Study Kasus Pada PT. Bank BTN (Persero),Tbk)**

**Fera Widawati<sup>1</sup>, Edy Supriyadi<sup>2</sup>, Bambang Purwoko<sup>3</sup>.**

Peneliti PT. Bank Tabungan Negara (Persero).Tbk<sup>1</sup>

Peneliti Manajemen Stratejik, Universitas Pancasila<sup>2</sup>

Peneliti Manajemen Stratejik, Universitas Pancasila<sup>3</sup>

Korespondensi: ferawt@gmail.com<sup>1</sup>

*(Received: 10-12-2016; Reviewed: 27-12-2016; Revised:08-01-2017; Accepted: 20-02-2017; Published:30-03-2017)*

**ABSTRACT**

*Increasing complexity of business competition and achievement of company performance demands are high demanding role of human resource management. Request a workforce with the skills, knowledge, and skill also increases. Changes in the business environment that occurs leads to the recognition of the importance of human resources as a source of competitive advantage for the Organization, the employee competencies that correspond to the needs of the companies can give impact on the commitment of the employees to achieve the vision and mission of the company is ultimately reflected on the employee's achievements and performance of the company.*

*This research uses three variables, namely competency, organizational commitment, and work achievement. The purpose of this research is to analyze the strategy of increasing employee achievement through organizational commitment and competence as well as composing the SWOT analysis in an effort to the preparation of the strategic plan with regard to the performance of the employee. The research method used was qualitative and quantitative methods. Data processing used in Structural Equation Modelling (SEM). Methods of sampling, cluster sampling is used with the sample number of 245 people. The respondents in this study i.e. all employees in four offices, namely BTN BTN Sharia branch Sunday market, BTN Sharia Branch Office Bogor, BTN Sharia Branch Office Tangerang and Bekasi Branch Office Sharia BTN. Hope the findings of this research is the competence and commitment of organizational impact significantly to achievements of employees and interns based on the SWOT analysis can be formulated strategies to improve employees work achievement with maximize the strengths and minimize the weaknesses and the opportunities and threats so that can becomes a formula for sustainable human resource development that can support the achievement of company performance and have appropriate work achievements with expectations of the company.*

*Key words: Competences, Organizational Commitment, Employee Achievements, SWOT analysis, strategy*

**ABSTRAK**

Semakin kompleksnya persaingan bisnis dan tuntutan pencapaian kinerja perusahaan yang tinggi menuntut peran Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih besar. Permintaan tenaga kerja dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi juga semakin meningkat. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi ini mengarah pada pengakuan pentingnya Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan bersaing bagi organisasi, karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang pada akhirnya tercermin pada prestasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu kompetensi, komitmen organisasional, dan prestasi kerja. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi peningkatan prestasi kerja karyawan melalui kompetensi dan komitmen organisasional serta menyusun analisis SWOT sebagai upaya penyusunan rencana strategi yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif. Dalam pengolahan data digunakan Structural Equation Modelling (SEM). Metode pengambilan sampel, yang digunakan adalah cluster sampling dengan jumlah sampel 245 orang. Responden dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di empat kantor cabang BTN Syariah, yaitu BTN Syariah kantor cabang Pasar Minggu, BTN Syariah kantor cabang Bogor, BTN Syariah kantor cabang Tangerang dan BTN Syariah kantor cabang Bekasi. Harapan temuan dari penelitian ini adalah kompetensi dan komitmen organisasional berdampak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan serta berdasarkan analisis SWOT dapat dirumuskan strategi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman sehingga bisa menjadi suatu rumusan pengembangan sumber manusia

yang berkelanjutan yang dapat mendukung pencapaian kinerja perusahaan dan memiliki prestasi kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Kata kunci: Kompetensi, Komitmen Organisasional, Prestasi Kerja Karyawan, Analisis SWOT, Strategi

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Bank merupakan lembaga keuangan yang mempunyai peranan penting dalam menunjang keberhasilan perekonomian. Hal ini sesuai dengan tujuan dari perbankan Indonesia yang tercantum dalam Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 Pasal 4 yaitu perbankan Indonesia bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka.

Meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Jenis bank di Indonesia dibedakan menjadi dua jenis yang dibedakan berdasarkan pembayaran bunga atau bagi hasil usaha, yaitu:

1. Bank yang melakukan usaha secara konvensional (pembayaran dengan bunga).
2. Bank yang melakukan usaha secara syariah (pembayaran dengan sistem bagi hasil).

Dalam kesinambungan bisnis perbankan untuk jangka panjang, baik itu bank konvensional maupun bank syariah sudah harus memikirkan kepeduliannya pada saat awal pendiriannya, yaitu dengan cara menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka perusahaan melakukan pengembangan misi yang akan dijalani dalam tiap aktivitas; Misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan yang mencakup kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan, dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan; Tujuan perusahaan adalah mencapai keuntungan maksimum.

Pernyataan tentang visi dan misi yang jelas harus sesuai dengan budaya dan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pasar sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasional seorang karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kehidupan kerja karyawan, dan menumbuhkan standar kerja yang prima.

Dalam perbankan, salah satu acuan yang dapat mencerminkan keberhasilan dalam mencapai visi dan misi perusahaan adalah tercapainya RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang dituangkan dalam strategi bisnis dan penetapan target-target bisnis yang diharapkan perusahaan. Pada tabel 1.1 dapat terlihat dari laporan kinerja kantor cabang syariah (KCS) tahun 2012-2014 bahwa RKAP dan laba dari empat kantor cabang pada cabang syariah Jakarta-Pasar Minggu mengalami peningkatan, namun pada ketiga kantor cabang syariah lainnya seperti Bogor, Tangerang, dan Bekasi mengalami penurunan yang cukup signifikan. Belum tercapainya target kerja yang dicanangkan oleh perusahaan menjadi salah satu indikator prestasi kerja karyawan belum dapat memenuhi seperti yang diharapkan perusahaan dan hal ini menunjukkan penurunan pencapaian target kerja.

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Empat Kantor Cabang Syariah Tahun 2012-2014

Cabang	2012			2013			2014		
	RKAP	Pencapaian	%	RKAP	Pencapaian	%	RKAP	Pencapaian	%
Jakarta-Ps.Minggu									
Laba	9,282	7,167	77%	10,282	10,986	107%	13,514	13,87	103%
Bogor									
Laba	8,595	7,175	83%	9,544	8,007	84%	9,849	4,23	43%
Tangerang									
Laba	14,394	15,043	101%	19,782	13,185	67%	16,218	5,523	34%
Bekasi									
Laba	9,498	6,018	63%	13,566	15,331	113%	18,857	-141	-1%

Sumber: RKAP dan Laporan Kinerja Bank BTN Syariah 2012-2014

Mangkunegara (2006:50) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam perusahaan yaitu dengan jalan meningkatkan kompetensi individu karyawan tersebut melalui beberapa metode, diantaranya adalah perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan strategi yang tepat untuk peningkatan prestasi kerja karyawan melalui kompetensi karyawan dan komitmen organisasional sangat dibutuhkan demi pencapaian tujuan perusahaan.

### **Identifikasi Masalah**

BTN Syariah merupakan Strategic Business Unit (SBU) dari Bank BTN yang menjalankan bisnis dengan prinsip syariah, mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005 melalui pembukaan Kantor Cabang Syariah pertama di Jakarta. Pembukaan SBU ini guna melayani tingginya minat masyarakat dalam memanfaatkan jasa keuangan Syariah dan memperhatikan keunggulan prinsip Perbankan Syariah, adanya Fatwa MUI tentang bunga bank, serta melaksanakan hasil RUPS tahun 2004.

Bank BTN tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang. BTN Syariah sebagai unit usaha syariah diharapkan dapat menjadi pelengkap dari bisnis perbankan di mana secara konvensional tidak dapat terlayani. Dalam operasionalnya perusahaan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin, agar dapat sumber daya manusia yang dimiliki cukup mumpuni untuk dapat berprestasi sehingga menciptakan kinerja yang terbaik. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekadar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan, dan prestasi kerja karyawan merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam upaya memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dari hasil pra survey dengan responden yang merupakan karyawan Bank BTN Syariah ditemukan bahwa untuk menyiasati hal-hal yang berkaitan dengan penurunan kinerja kantor cabang syariah 2012-2014 diperlukan upaya dengan mengerahkan segala kemampuan SDM yang dimiliki. Upaya untuk memenuhi target kinerja tersebut dapat terwujud melalui kompetensi karyawan yang terdiri dari perilaku serta pembekalan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk terus mencapai target kerja. Disamping kompetensi karyawan, dalam pencapaian prestasi kerja karyawan tidak terlepas dari komitmen organisasional, seperti yang diungkapkan Meyer dan Allen (1991), komitmen adalah penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diorganisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, kompetensi karyawan dan komitmen organisasional seorang karyawan sangat dibutuhkan dan sangat kuat pengaruhnya terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan. Pencapaian prestasi karyawan merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta pencapaian visi dan misi organisasinya sebagai salah satu strategi organisasi. Oleh sebab itu maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan melalui kompetensi karyawan dan komitmen organisasional sehingga diharapkan bisa sebagai pengembangan strategi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan di Bank BTN Syariah.

### **Perumusan Masalah**

1. Apakah kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan?
2. Apakah kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional?

3. Apakah komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan?
4. Bagaimana strategi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan?

### **Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap prestasi kerja karyawan
2. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasional
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional prestasi kerja karyawan
4. Merumuskan strategi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan, penulis menetapkan ruang lingkup penelitian dibatasi pada karyawan BTN Syariah yang masih aktif dengan variabel yang diamati terdiri atas kompetensi karyawan, komitmen organisasional dan prestasi kerja karyawan di empat cabang di Jabotabek, dengan perincian sbb:

1. BTN Kantor Cabang Syariah Jakarta Pasar Minggu
2. BTN Kantor Cabang Syariah Bogor
3. BTN Kantor Cabang Syariah Tangerang
4. BTN Kantor Cabang Syariah Bekasi

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia**

Menurut Umar (2005), Manajemen merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Sedangkan menurut Stoner, et al, (2005), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. David (2004) mengemukakan bahwa Manajemen dibagi dalam aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengontrolan di dalam suatu organisasi.

Manajemen perusahaan merupakan pihak yang bertanggung jawab atas organisasi atau unit yang dipimpinya. Tugas manajemen perusahaan dapat digambarkan dalam kaitannya dengan berbagai “peran” atau serangkaian perilaku yang terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi. Mintzberg (1973) menjelaskan bahwa manajemen dapat memainkan tiga peran melalui kewenangan dan statusnya di dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan yaitu peran interpersonal, peran informasi dan peran pengambilan keputusan.

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (David, 2004). Strategi juga memiliki pengertian sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989).

Manajemen Strategik Menurut David (2004), adalah seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi sumber daya manusia, pemasaran keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

### **Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia**

Dalam beberapa dekade terakhir, sejumlah penelitian yang dilakukan telah memberikan sejumlah teori dan literatur dalam pengembangan Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia (Delery,

1998; Snell, Youndt & Wright, 1996; Ulrich, 1997). Wright dan McMahan (1992) mendefinisikan Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia sebagai suatu bentuk pemberdayaan sumber daya manusia dan aktifitas terencana yang bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Menurut Storey (2001), Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan khusus untuk mencapai keunggulan-keunggulan kompetitif melalui pemberdayaan strategis tenaga kerja yang mumpuni dan Berkomitmen tinggi menggunakan teknik-teknik budaya, struktural dan personal.

Colbert (2004) mengemukakan bahwa Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia berdasarkan pada 2 (dua) prinsip dasar yaitu keyakinan tentang penting dan strategisnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan pemikiran tentang perlunya implementasi manajemen sumber daya manusia untuk menumbuhkan kekuatan-kekuatan strategis dalam perusahaan.

### **Analisis SWOT**

Sesuai peran-peran sumber daya manusia di atas dalam rangka membangun Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik yang berperan dalam perumusan strategi bersaing perusahaan, diperlukan suatu alat analisis. Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu.

Menurut Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Analisis SWOT terdiri dari 4 (empat) faktor, yaitu ,strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), threats (Ancaman).

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategis menggunakan matriks SWOT (Rangkuti, 2005).

### **Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer (1993), Kompetensi merupakan karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam, dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) adalah pengetahuan Pengetahuan meliputi kompetensi analytical thinking, conceptual thinking, technical/ professional/ managerial expertise diantaranya adalah analytical thinking, conceptual thinking, dan expertise.

Kompetensi menurut gambaran Spencer dan Spencer (1993) merupakan karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam, dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

### **Komitmen Organisasional**

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen adalah penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Robbins (2003) menjelaskan bahwa komitmen adalah sejauh mana seorang karyawan mengenali organisasi tertentu dan tujuannya, dan akan menjaga keanggotaan dalam organisasi. Jadi dapat

disimpulkan bahwa seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers, Porter, 1979).

Sementara itu, Luthans (2002) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Martin dan Nicholls (dalam Armstrong, 1991) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi, menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil, menciptakan semangat dalam bekerja, keyakinan dalam manajemen.

Selanjutnya menurut Armstrong (1991), terdapat 10 komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

1. Definisikan dan diseminasikan misi dan nilai-nilai organisasi.
2. Sebarkan tujuan organisasi dengan cara meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan ajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menterjemahkan tujuan ke dalam strategi
3. Mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahan sampai mereka merasa langkah itu adalah merupakan “milik” nya.
4. Berikan pola kepemimpinan transformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan.
5. Gunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan strategi organisasi.
6. Berikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerjasama anggota.
7. Kembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan ketrampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi.
8. Kenalkan kepada anggota organisasi keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahun mendatang.
9. Gunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari karyawan terutama karyawan baru terhadap organisasi.
10. Gunakan workshop atau jenis pelatihan lainnya untuk mengajak semua orang mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan berikan kesempatan pada mereka untuk memberikan kontribusi ide. Bahkan kalau perlu ambil tindakan mengenai ide-ide bagus mereka.

### **Prestasi Kerja Karyawan**

Prestasi kerja karyawan menurut Dharma (dalam Ruki, 2002:121) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah suatu yang dikerjakan atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang. Selanjutnya Ruki (2002) mengatakan bahwa dalam prestasi kerja tercakup hasil, prestasi kerja ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Handoko (1997:19) mengartikan prestasi kerja sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Selanjutnya Handoko (1997) menyatakan prestasi kerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang menurut Mangkunegara (2009: 67-68) adalah sebagai berikut faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, kebanyakan seorang

pegawai atau karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya (the right man on the right place, the right man on the right job). faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### **Kajian penelitian Terdahulu**

Waiganjo et al (2012) dalam penelitiannya yang membahas sejauh mana pengaruh strategis manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan dari berbagai perspektif kritis. Ia mengembangkan sebuah kerangka kerja konseptual yang menjelaskan hubungan antara manajemen strategis sumber daya manusia, strategi kompetitif dan kinerja perusahaan. Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan sistematis mengatur semua tindakan manajemen sumber daya manusia individu untuk secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dengan cara yang mengarah untuk mencapai strategi kompetitif.

Menurut Armstrong dan Baron (2004) dalam Waiganjo et al (2012), keterampilan, kemampuan dan pengalaman karyawan ditambah dengan kemampuan untuk mengembangkannya dalam kepentingan organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber utama keunggulan kompetitif.

Hubungan Kompetensi Karyawan dan Prestasi Kerja Karyawan dibahas oleh Setyaningdyah et al (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance* menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan dan komitmen organisasional. Selanjutnya, komitmen organisasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kompetensi karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi berganda.

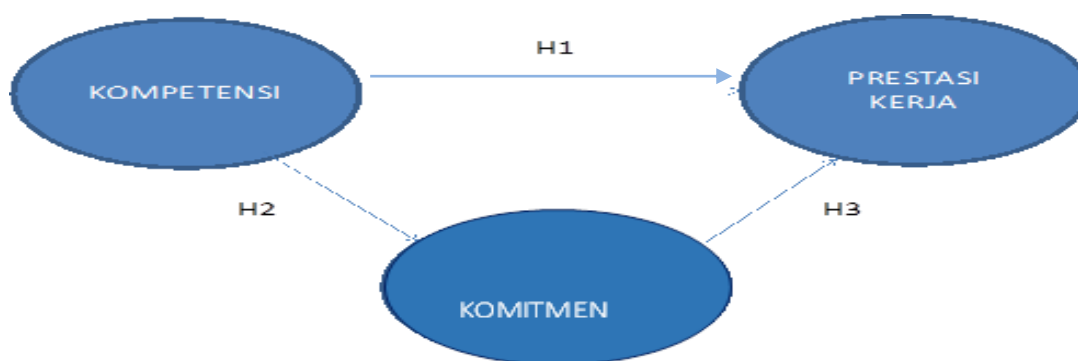
Hubungan Kompetensi Karyawan dan Komitmen Organisasional dibahas oleh Lotunani et al (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable* menemukan bahwa kompetensi memiliki hubungan signifikan terhadap komitmen, kompetensi memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen memiliki hubungan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, prestasi kerja karyawan tidak memiliki hubungan signifikan terhadap kepuasan dan reward sebagai variabel moderating memiliki hubungan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM.

Hubungan Komitmen Organisasional dan Prestasi Kerja Karyawan oleh Ruslan Ade et al (2013) dalam penelitiannya mengenai *The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective* menemukan bahwa komitmen organisasional dan kompetensi memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah strategi untuk membangun kinerja dengan membangun, meningkatkan dan menjaga komitmen organisasional yang tinggi dan dilanjutkan mengembangkan kompetensi individu dengan strategi menciptakan learning organization yang akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi berganda.

### **Kerangka Pemikiran**

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara kompetensi karyawan dan prestasi kerja karyawan dan juga peran komitmen sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan kinerja.

Dengan demikian bentuk kerangka konseptual penelitian ini seperti dijelaskan pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1 Kerangka Konsep Penelitian

Dari model diatas terdapat 3 variabel laten, yaitu komitmen, kompetensi dan prestasi kerja, dimana kompetensi memberikan dampak yang positif terhadap prestasi kerja dan komitmen dan komitmen juga memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas, maka peneliti merumuskan 3 (tiga) hipotesis utama sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat hubungan positif antara kompetensi dan prestasi kerja

H<sub>2</sub> : Terdapat hubungan positif antara kompetensi dan komitmen

H<sub>3</sub> : Terdapat hubungan positif antara komitmen dan prestasi kerja

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa yang ada dan fakta yang diamati memiliki realitas obyektif yang terukur serta dapat diketahui variable-variabel penelitiannya (Supriady, 2014).

Metode kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariable dan juga untuk menetapkan signifikansi kontribusi dari masing-masing variabel penentu terhadap peningkatan prestasi kinerja karyawan.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Metode kualitatif yang digunakan melalui observasi dan wawancara dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan pada Bank BTN Syariah Jakarta.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

Penelitian ini adalah explanatory research yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Jenis desain ini biasa disebut dengan desain kausal atau desain pengujian hipotesis, yaitu studi yang termasuk menjelaskan hubungan tertentu atau



menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Uma Sekaran, 2009:162, Istijanto, 2010:27, Husen Umar, 2013:10-11). Desain penelitian ini memiliki tujuan utama dalam menggambarkan sesuatu. Peranan penelitian deskriptif dalam hal ini adalah mengungkapkan informasi yang menggambarkan seberapa besar tingkat pengaruh antar beberapa variabel.. Adapun pengujian tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Pengujian CFA

Variabel	Dimensi	LF	T	Error Variance	CR ≥ 0.70	VE ≥ 0.50	Keterangan
Kompetensi	Knowledge	0,66	10,91	0,56	0,89	0,73	Tepat dan Reliabilitas baik
	Traits & Attitude	1,06	20,71	-0,12			
	Skill	0,8	13,71	0,36			
Komitmen	Afektif	0,77	6,37	0,41	0,71	0,54	Tepat dan Reliabilitas baik
	Berkelanjutan	0,22	3,04	0,95			
	Normatif	0,91	6,66	0,17			
Prestasi Karyawan	Kualitas	0,30	4,47	0,91	0,83	0,48	Tepat dan Reliabilitas kurang baik
	Kuantitas	0,31	4,59	0,9			
	Keandalan	0,88	16,61	0,23			
	Inisiatif	0,91	17,42	0,17			
	Kerajinan	0,89	16,82	0,21			
	Sikap	0,56	8,89	0,69			

\*) SLF = Standardized Loading Factor, nilai SLF yang baik  $\geq 0,50$

\*\*) CR = Construct Reliability, nilai CR yang baik  $\geq 0,70$

\*\*\*) VE = Variance Extracted, nilai VE yang baik  $\geq 0,50$

Dari tabel 1 terlihat bahwa seluruh variabel teramati pada diagram lintasan terdapat 2 lintasan yang valid karena memiliki nilai SLF  $\geq 0,50$  dan reliabilitas baik dengan nilai CR  $\geq 0,70$  dan VE  $\geq 0,50$ . Dari nilai CR yang dihasilkan mengindikasikan keakurasian responden dalam mengisi data sudah sesuai standar nilai yang ditentukan dan dari nilai VE menjelaskan bahwa semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* sudah mampu menjelaskan hubungan antar konstruk dengan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 3. Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM

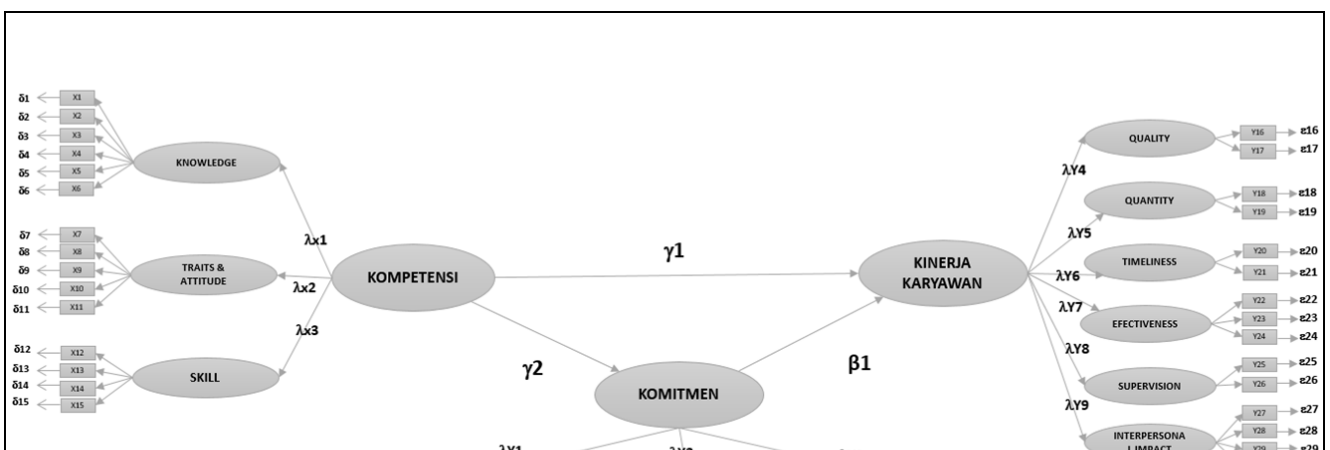
Goodness-of-Fit	Cutt-off-Value	Hasil	Keterangan
Chi Square	Diharapkan kecil	72,50	<i>Good Fit</i>
Degree of Freedom		45	
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,4	<i>Good Fit</i>
Significancy Probability	$\leq 0,05$	0,00230	<i>Good Fit</i>
RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)	$\leq 0,08$	0,069	<i>Good Fit</i>
GFI(Goodness of Fit)	$\geq 0,90$	0,95	<i>Good Fit</i>
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq 0,90$	0,91	<i>Good Fit</i>
CFI (Comparative Fit Index)	$\geq 0,90$	0,96	<i>Good Fit</i>
TLI atau NNFI	$\geq 0,90$	0,97	<i>Good Fit</i>

Berdasarkan *output* yang dihasilkan estimasi pengukuran CFA, analisis kecocokan keseluruhan model adalah sebagai berikut :

1. *X<sup>2</sup>- Chi-Squared* dan *p-value*  
*Chi-Square* digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian model (Santoso, 2007). Nilai *Chi-Square*(df = 26) adalah 48,25 dan p = 0,00230. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai *Chi-Square* yang didapat cukup kecil dan memenuhi syarat yang ditentukan untuk model yang baik. Namun *p-value* tidak memenuhi syarat yang ditentukan yaitu  $\geq 0,05$ . Berdasarkan nilai *Chi-Square* yang diperoleh tersebut maka dapat dikatakan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (*good fit*)sedangkan jika ditinjau berdasarkan *p-value* adalah sedang (*marginal fit*)
2. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*  
 RMSEA = 0,069 menunjukkan kecocokan keseluruhan model adalah baik (*good fit*) karena  $\leq 0,0$ .
3. *Normed Fit Index (NFI)*  
*Normed Fit Index* (NFI) = 0,97. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (*good fit*) karena hasil NFI telah memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $NFI \geq 0,95$ .
4. *Non-Normed Fit Index (NNFI)*  
*Non-Normed Fit Index* (NNFI) = 0,92. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah cukup (*marginal fit*) karena hasil NNFI belum memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $NNFI \geq 0,97$ .
5. *Comparative Fit Index (CFI)*  
*Comparative Fit Index* (CFI) = 0,94. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah cukup (*marginal fit*) karena hasil CFI belum memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $CFI \geq 0,96$ .
6. *Incremental Fit Index (IFI)*  
*Incremental Fit Index* (IFI) = 0,96. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (*good fit*) karena hasil IFI telah memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $IFI \geq 0,90$ .
7. *Relative Fit Index (RFI)*  
*Relative Fit Index* (RFI) = 0,95. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (*good fit*) karena hasil RFI telah memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $RFI \geq 0,90$ .
8. *Goodness of Fit Index (GFI)*  
 Nilai GFI adalah 0,95. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik (*good fit*) karena hasil GFI telah memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $GFI \geq 0,90$ .
9. *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*  
 Nilai AGFI adalah 0,90. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah hampir baik (*good fit*) karena nilai  $AGFI \geq 0,91$ .

### Hasil Hubungan Kausalitas

Hasil estimasi semua hubungan kausal penelitian bisa dilihat pada hasil output LISREL 8.70 berikut ini:



Gambar 2 .Full Model Variabel Kompetensi, Komitmen, dan Kinerja Karyawan

Dari hasil output LISREL 8.70 dapat diperoleh persamaan hubungan kausal. dapat dilihat bahwa ada nilai t- hitung yang lebih kecil daripada t tabel, dengan  $\alpha$  5% yaitu 1.96 maka artinya koefisien lintasan tersebut adalah tidak signifikan, dan ada nilai t-hitung yang lebih besar dari t tabel yang artinya koefisien lintasan tersebut adalah signifikan. (Wijayanto 200).

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari t-hitung dan koefisien pada model structural.

Tabel 4. Hasil Evaluasi SEM dan Nilai T-Hitung

Lintasan		Koefisien Lintasan	t-hitung	Keterangan
Kompetensi terhadap komitmen	$\gamma_{11}$	0,67	8,34	Significant
Komitmen terhadap Kinerja	$\gamma_{12}$	0,57	4,19	Significant
Kompetensi terhadap Kinerja	$\gamma_{13}$	0,25	2,99	Significant

Dari hasil diatas, dapat dilihat terdapat semua hubungan antar variable laten signifikan. Interpretasi dari koefisien lintasan akan dijelaskan lebih lanjut pada pengujian hipotesis.

Berdasarkan hasil analisis output software LISREL terhadap model structural tersebut diperoleh satu persamaan structural, yakni:

$$\text{Komitmen} = 0,67 * \text{Kompetensi}$$

$$\text{Kinerja} = 0,57 * \text{Komitmen}$$

$$\text{Kinerja} = 0,25 * \text{Kompetensi} + 0,57 * \text{Komitmen}$$

Berdasarkan persamaan struktural yang dihasilkan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen, variabel komitmen memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, variabel komitmen memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur kompetensi sebesar 0,67, koefisien jalur komitmen sebesar 0,57 dan koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,25 dan nilai T hitung yang lebih besar dibanding T tabel, yakni -lebih besar dari angka mutlak 1,96.

### Pengaruh antar variabel

Berdasarkan diagram model structural maka pengaruh antar variable adalah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung karena memiliki variable intervening yakni komitmen. Dari 3 hipotesis yang diajukan semua terbukti signifikan. Oleh karena itu pengaruh antara variable baik langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut:

### Pengaruh langsung

Pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini adalah pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen, Pengaruh Komitmen terhadap kinerja dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut:

Kompetensi → kinerja = 0,25

Kompetensi → komitmen = 0,67

Komitmen → kinerja = 0,57

### Pengaruh tidak langsung

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah pengaruh Kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut:

Kompetensi → Komitmen → kinerja =  $0,67 * 0,57 = 0,38$

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antar variable laten tersebut jika diarahkan pada suatu komparasi maka diketahui bahwa pengaruh langsung variable laten kompetensi terhadap kinerja adalah sebesar 0,25 sedangkan pengaruh tidak langsung variable laten kompetensi terhadap kinerja melalui variable laten komitmen adalah sebesar 0,38. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variable laten komitmen berperan sebagai variable intervening antara variable kompetensi dengan kinerja.

### Pengaruh Total

Pengaruh total dalam penelitian ini adalah total pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sebagai berikut:

Pengaruh langsung + Pengaruh tidak langsung =  $0,25 + (0,67 * 0,57) = 0,63$

### Pembahasan

#### Uji Hipotesis

Keseluruhan hasil analisis model struktural (full model) jika dikaitkan dengan hipotesis-hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Hipotesis Hubungan Antar Variabel

	Hipotesis	Path	T-Value	Kesimpulan
1	Kompetensi → Prestasi Karyawan	0,25	2,99	Diterima
2	Kompetensi → Komitmen	0,67	8,34	Diterima
3	Komitmen → Prestasi Karyawan	0,57	4,19	Diterima

### Hipotesis 1 (H1)

#### Kompetensi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh Kompetensi terhadap Prestasi Karyawan memiliki koefisien path sebesar 0,25 dengan T-Value sebesar 2,99. Hal ini berarti Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Karyawan karena memiliki T-Value > 1,96 dengan Alpha sebesar 5% atau 0,05. Dengan demikian Hipotesis 1 (H1) diterima, yaitu ada pengaruh Kompetensi terhadap Prestasi Karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa jika perusahaan ingin menaikkan kinerja karyawan maka kompetensi merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan utama. Dimensi kompetensi yang menjadi prioritas adalah Traits and attitude. Hal ini bisa difahami karena BTN syariah menawarkan jasa, perusahaan yang menawarkan jasa harus menunjukkan sikap yang baik dari para karyawan kepada para konsumen. Adapun dimensi kedua adalah skill, dan yang terakhir adalah knowledge.

### Hipotesis 2 (H2)

#### Kompetensi berpengaruh positif terhadap Komitmen

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen memiliki koefisien path sebesar 0,67 dengan T-Value sebesar 8,34. Hal ini berarti Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen karena memiliki  $T\text{-Value} > 1,96$  dengan Alpha sebesar 5% atau 0,05. Dengan demikian Hipotesis 2 (H2) diterima, yaitu ada pengaruh

### **Kompetensi terhadap Komitmen.**

Pengaruh kompetensi terhadap komitmen cukup besar di perusahaan PT. BTN syariah, hal ini mengindikasikan bahwa variabel komitmen sangat penting. Sebab sebagai perusahaan yang belum lama berdiri maka komitmen merupakan faktor penting yang menentukan perusahaan tetap bisa eksis dan berkembang dimasa yang akan datang. Tanpa adanya komitmen yang kuat maka operasional perusahaan akan terganggu.

### **Hipotesis 3 (H3)**

Berdasarkan tabel evaluasi SEM di atas, diketahui bahwa pengaruh Komitmen terhadap Prestasi Karyawan memiliki koefisien path sebesar 0,57 dengan T-Value sebesar 4,19. Hal ini berarti Komitmen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Karyawan karena memiliki  $T\text{-Value} > 1,96$  dengan Alpha sebesar 5% atau 0,05. Dengan demikian Hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu ada pengaruh Komitmen terhadap Prestasi Karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen yang kuat akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara komitmen terhadap kinerja bahkan lebih besar daripada pengaruh kompetensi terhadap kinerja, hal ini menjelaskan untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus meningkatkan komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, komitmen karyawan memiliki beberapa dimensi, berikut disajikan dimensi komitmen menurut prioritas hasil analisis SEM:

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan seorang karyawan terhadap suatu organisasi. Komitmen afektif para karyawan di BTN menjadi signifikan karena harapan karyawan sejalan dengan pengalaman yang dihadapi, seperti dalam hal karir dan salary. Kondisi ini membuat para karyawan menerima dan berusaha untuk mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan. Sehingga karyawan menunjukkan keinginan yang kuat untuk terus bekerja karena memang sejalan dengan ekspektasi para karyawan.

#### 2. Komitmen Berlanjut

Sejalan dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan merupakan dimensi signifikan (0,70) variabel komitmen. Komitmen berlanjut merujuk pada sikap karyawan yang merasa sangat rugi jika meninggalkan perusahaan dan pindah ke perusahaan yang lain. Kondisi di BTN syariah mencerminkan hal ini. Para karyawan senantiasa bekerja sebagai tim dinamis untuk mencapai target-target yang sudah ditetapkan. Ketika suatu target tercapai maka fokus untuk meraih target yang lain. Jika suatu target sudah tercapai maka mereka mendapat bonus atas kinerja dari perusahaan. Oleh karena itu mereka merasa sangat rugi jika harus meninggalkan perusahaan dan pindah ke perusahaan lain.

#### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normative ini mendapat tingkat signifikansi setelah komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut. Oleh karena itu di BTN karyawan merasa suatu kebanggaan tersendiri sebagai karyawan BTN sehingga relative bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama.

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain (Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, 2000). Beberapa faktor yang direkomendasikan pada penelitian ini adalah:

1. Keadilan dan kepuasan kerja  
Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.
2. Keamanan kerja  
Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang perkerjaannya tidak beresiko.
3. Keterlibatan karyawan  
Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya
4. Kepercayaan karyawan  
Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

## A. Simpulan

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian dengan menjadikan perusahaan BTN syari'ah sebagai objek penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, nilai t-tabel sebesar 1,96 maka pengaruh tersebut signifikan sebab nilai t-hitung sebesar 2,99 lebih besar dibanding t-tabel. Dimensi Kompetensi yang harus menjadi penekanan sesuai hasil penelitian adalah traits and attitude. Dimensi kompetensi berikutnya secara berturut-turut skill dan knowledge.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, nilai t-tabel sebesar 1,96 maka pengaruh tersebut signifikan sebab nilai t-hitung sebesar 8,34 lebih besar dibanding t-tabel. Dimensi afektif dan berkelanjutan, merupakan faktor dominan dalam komitmen. Dimensi berikutnya secara adalah komitmen normatif.
3. Komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, nilai t-tabel sebesar 1,96 maka pengaruh tersebut signifikan sebab nilai t-hitung sebesar 4,19 lebih besardibanding t-tabel. Kerajinan merupakan faktor paling signifikan dalam pembentukan kinerja karyawan. Dimensi berikutnya secara berturut-turut adalah inisiatif, keandalan dan sikap.

4. Strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini terlihat dalam analisis hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variable laten komitmen menjadi variable intervening. Dimana pengaruh kompetensi ke kinerja karyawan lebih besar jika melalui komitmen dibandingkan pengaruh yang bersifat langsung ke kinerja.

## **B. Implikasi Manajerial**

Setiap perusahaan tentu menginginkan kinerja karyawan yang tinggi untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan. Demikian halnya dengan BTN Syariah, berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang sudah dipaparkan maka implikasi manajerial bagi perusahaan adalah:

1. Upaya meningkatkan Kinerja melalui kinerja Kompetensi  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor penentu terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Oleh karena karyawan yang memiliki kompetensi terutama traits and attitude merupakan suatu hal yang sangat penting. Terkait dengan hal ini maka upaya yang harus dilakukan oleh manajemen BTN adalah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan, berupa pelatihan soft skill dan hard skill secara berkelanjutan. Sehingga attitude karyawan meningkat disisi lain skill mereka semakin mumpuni. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah memberikan kesempatan kepada karyawan berprestasi untuk sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Mengingat dimensi knowledge juga menjadi dimensi yang signifikan dalam pembentukan variable kompetensi karyawan.
2. Upaya meningkatkan kinerja melalui komitmen karyawan  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen merupakan salah satu faktor penentu terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Oleh karena karyawan yang memiliki komitmen terutama afektive dan keberlanjutan merupakan suatu hal yang sangat penting.

Terkait dengan hal ini maka upaya yang harus dilakukan oleh manajemen BTN adalah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan, berupa:

- a. Keadilan dan kepuasan kerja
- b. Keamanan kerja
- c. Keterlibatan karyawan
- d. Kepercayaan karyawan

## **C. Saran**

Saran yang dapat direkomendasikan berdasarkan kesimpulan di atas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BTN syariah. Oleh karena itu direkomendasikan untuk membuat program-program peningkatan kompetensi karyawan yang sistematis.
2. Pihak manajemen hendaknya melakukan berbagai tindakan positif untuk meningkatkan komitmen karyawan, seperti meningkatkan keadilan dan kepuasan, keamanan kerja, keterlibatan karyawan dan kepercayaan karyawan.
3. Untuk penelitian selanjutnya terkait dengan komitmen organisasi, perlu dikaji lebih mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen berkelanjutan serta komitmen afektif secara lebih mendalam.
4. Selain mengkaji dimensi komitmen afektif dan berkelanjutan maka untuk penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel laten lain semisal kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amstrong, M, 1991, A Hand Book of Personal Management Practice, Fourth Edition, London: Kogan.
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. (2005). Performance Appraisal. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Becker Brian E, Huselid Mark A, Ulrich Dave . 2001. “ The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance “. Harvard School Press.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., 1993. Human resource Management, An Experiential Approach. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Bloom, Benjamin S. dkk, Taxonomy Of Objective: Cognitive Domain, (New York: David Mc. Kay, 1956).
- Dyne V.L and Graham, J. W . 2008. “Organizational Citizenship Behavior” Construct Redention Measurement and Validation” Academy Management Journal.
- Ferdinand, A. 2000. Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang..
- \_\_\_\_\_. 2006. Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fred R. David 2009. Manajemen Strategis. Salemba Empat Jakarta .
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta : Prentice Hall.
- Hair, J.F., R.F. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. (1995). Multivariate Data Analysis with Readings, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Katawneh AI, Osman A. 2014. The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.
- Kubr M, Prokopenko. 1989. Daignsing management training and development needs. Geneva. Switzerland: ILO.
- Lasmahadi, A. 2000. Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi.
- Lotunani A, Idrus MS, Afnan E, Setiawan M. 2014. The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable. International Journal of Business and Management Invention.
- Luthans, Fred. 2002. Organizational Behaviour (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow, (2000), Organizational Behavior, McGraw-Hill Companies, United States.



- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang.
- Memari N, Mahdieh O, Marnani AB. 2013. The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance."A study of Meli bank". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*.
- Meyer JP, Allen NJ. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* vol 1 no 1.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14: 224-247.
- Prihadi, S. 2004. *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, Freddy, 2005. *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- \_\_\_\_\_. 2008, *The Power Of Brands*, Jakarta : Penerbit Gramedia
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Prentice Hall, Jakarta.
- Robbins SP, Coulter M. 2003. *Management*. 7th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Ruslan Ade. Kamis, Noermijati, Chiristin Susilowati. 2013. The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective. *International Journal of Business and Behavioral Science*. Vol. 3, No.8.
- Sarmawa IWG. 2015. Commitment And Competency As An Organizational Citizenship Behaviour Predictor And Its Effect On The Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. III, Issue 1.
- Setyaningdyah E, Kertahadi UN, Thoyib A. 2013. The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* . Vol 5, no 4.
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc, New York, USA.
- Supriyadi E. 2014. *Spss+amos perangkat lunak statistik*. Inmedia, Jakarta.
- Tolentino RC. 2013. Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*.

Ulrich, D. 1997. Measuring Human Resource: An Overview of Practice and a Prescription for Results. HRM, 36(3), 303-320.

Waiganjo EW, Mukulu E. 2012. Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 2 No. 10.

Wibowo, (2009), Manajemen Kinerja, Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta