

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2 Identifikasi Dan Perumusan Masalah..... | 11 |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah..... | 11 |
| 1.2.2 Perumusan Masalah..... | 12 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 13 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian..... | 14 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS | |
| 2.1 Kajian Pustaka..... | 15 |
| 2.1.1 Konsep Kompetensi..... | 15 |
| 2.1.1.1 Pengertian Kompetensi..... | 15 |
| 2.1.1.2 Karakteristik Kompetensi..... | 17 |
| 2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi..... | 21 |
| 2.1.1.4 Indikator Kompetensi..... | 24 |
| 2.1.1.5 Model Kompetensi..... | 34 |
| 2.1.1.6 Pengukuran Kompetensi..... | 36 |
| 2.1.2 Konsep Kinerja..... | 39 |
| 2.1.2.1 Pengertian Kinerja..... | 39 |
| 2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja..... | 40 |

| | |
|--|-----|
| 2.1.2.3 Dimensi Kinerja..... | 43 |
| 2.1.2.4 Penilaian Kinerja..... | 47 |
| 2.1.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja..... | 51 |
| 2.1.2.6 Manfaat Penilaian Kinerja..... | 53 |
| 2.1.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan..... | 54 |
| 2.1.4 Penelitian Terdahulu..... | 56 |
| 2.2 Kerangka Pemikiran..... | 58 |
| 2.3 Hipotesis..... | 71 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | |
| 3.1 Objek Penelitian..... | 72 |
| 3.2 Metode Penelitian Dan Desain Penelitian..... | 72 |
| 3.2.1 Metode Penelitian..... | 72 |
| 3.2.2 Desain Penelitian..... | 74 |
| 3.3 Operasionalisasi Variabel..... | 74 |
| 3.4 Sumber Data Dan Teknik Pengumpulan Data..... | 81 |
| 3.4.1 Sumber Data..... | 81 |
| 3.4.2 Teknik Pengumpulan Data..... | 82 |
| 3.5 Populasi Dan Sample..... | 83 |
| 3.5.1 Populasi..... | 83 |
| 3.5.2 Sample..... | 84 |
| 3.5.3 Teknik Penarikan Sample..... | 84 |
| 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas..... | 84 |
| 3.6.1 Uji Validitas..... | 84 |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas..... | 89 |
| 3.7 Rancangan Analisis Data..... | 91 |
| 3.7.1 Teknik Analisis Data..... | 91 |
| 3.7.2 Analisis Deskriptif..... | 94 |
| 3.7.3 Analisis Verifikatif..... | 96 |
| 3.8 Uji Hipotesis..... | 101 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 103 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.1.1 | Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 103 |
| 4.1.1.1 | Gambaran Bank bjb Cabang Utama Bandung..... | 103 |
| 4.1.1.2 | Visi dan Misi Bank bjb..... | 105 |
| 4.1.1.3 | Budaya Perusahaan Bank bjb..... | 105 |
| 4.1.1.4 | Struktur Organisasi Bank bjb Cabang Utama Bandung..... | 106 |
| 4.1.1.5 | Deskripsi Tugas Bank bjb Cabang Utama Bandung..... | 108 |
| 4.1.2 | Gambaran Umum Karakteristik Responden..... | 112 |
| 4.1.3 | Gambaran Umum Variabel Penelitian..... | 117 |
| 4.1.3.1 | Gambaran Variabel Kompetensi Berprestasi dan Bertindak..... | 118 |
| 4.1.3.2 | Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Berprestasi dan Bertindak..... | 130 |
| 4.1.3.3 | Deskripsi Variabel Kompetensi Berprestasi dan Bertindak..... | 131 |
| 4.1.3.4 | Gambaran Variabel Kompetensi Melayani..... | 135 |
| 4.1.3.5 | Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Melayani | 140 |
| 4.1.3.6 | Deskripsi Variabel Kompetensi Melayani..... | 141 |
| 4.1.3.7 | Gambaran Variabel Kompetensi Mempengaruhi..... | 144 |
| 4.1.3.8 | Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Mempengaruhi..... | 150 |
| 4.1.3.9 | Deskripsi Variabel Kompetensi Mempengaruhi..... | 151 |
| 4.1.3.10 | Gambaran Variabel Kinerja..... | 154 |
| 4.1.3.11 | Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kinerja..... | 171 |
| 4.1.3.12 | Deskripsi Variabel Kinerja..... | 173 |
| 4.1.4 | Hasil Pengujian Statistik..... | 176 |
| 4.1.4.1 | Kriteria Pengambilan Keputusan..... | 176 |
| 4.1.4.2 | Uji Asumsi Regresi..... | 177 |
| 4.1.4.3 | Model Persamaan Regresi Pengaruh x_1 , x_2 , dan x_3 Terhadap Y..... | 188 |
| 4.2 | Pembahasan Hasil Penelitian..... | 189 |
| 4.2.1 | Pembahasan Variabel Kompetensi Berprestasi dan Bertindak..... | 191 |
| 4.2.2 | Pembahasan Variabel Kompetensi Melayani..... | 193 |

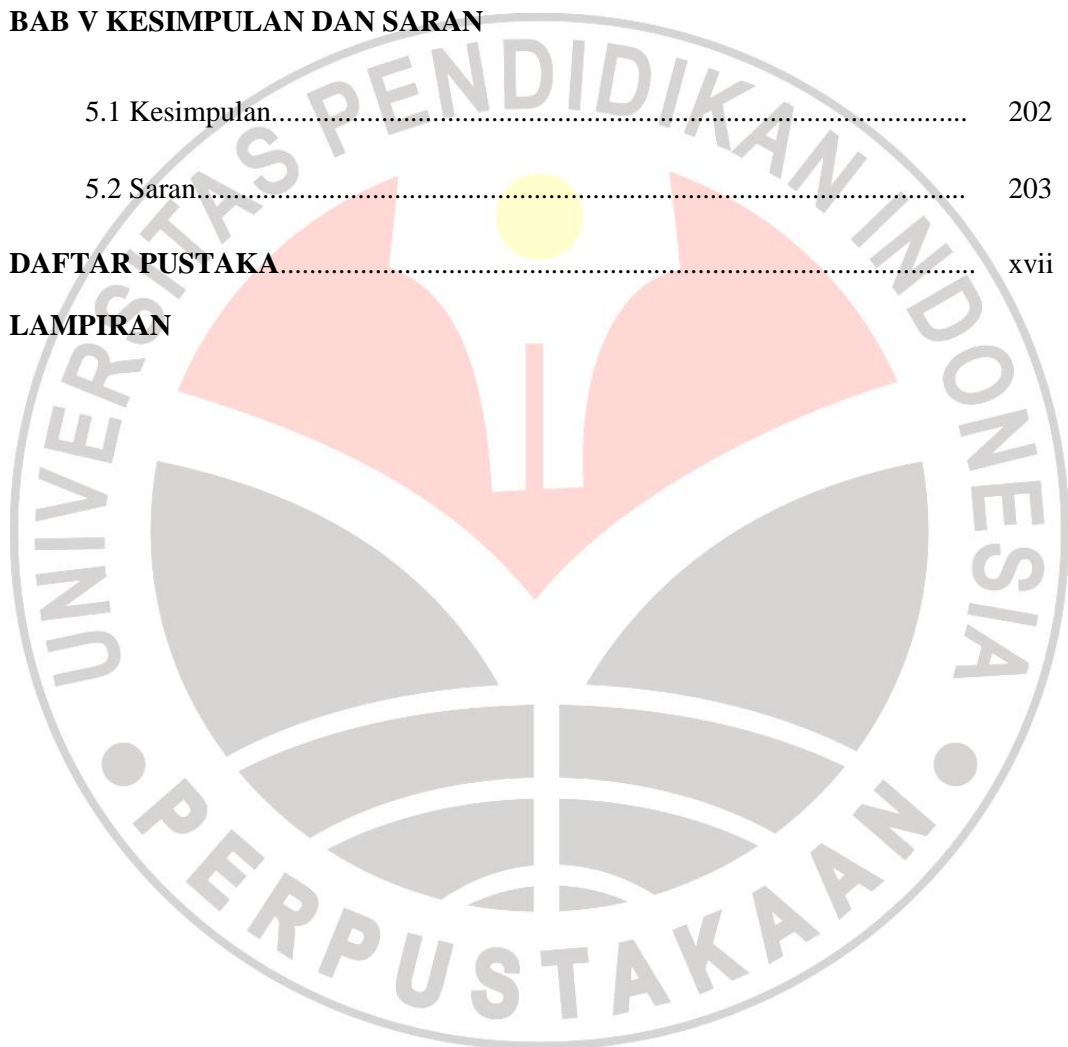
| | |
|--|-----|
| 4.2.3 Pembahasan Variabel Kompetensi Mempengaruhi..... | 195 |
| 4.2.4 Pembahasan Variabel Kinerja..... | 196 |
| 4.2.5 Pembahasan Pengaruh Kompetensi Berprestasi dan Bertindak, Kompetensi Melayani dan Kompetensi Mempengaruhi Terhadap Kinerja Karyawan Bank bjb Cabang Utama Bandung..... | 198 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|---------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan..... | 202 |
| 5.2 Saran..... | 203 |

| | |
|-----------------------------|------|
| DAFTAR PUSTAKA | xvii |
|-----------------------------|------|

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Data Penilaian Kinerja Karyawan..... | 3 |
| Tabel 1.2 | Data Ketidakhadiran Karyawan..... | 5 |
| Tabel 1.3 | Rekapitulasi Jumlah Keterlambatan Karyawan..... | 6 |
| Tabel 1.4 | Realisasi Kinerja Per Divisi..... | 7 |
| Tabel 2.1 | Faktor-faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja..... | 41 |
| Tabel 2.2 | Penelitian Terdahulu..... | 56 |
| Tabel 3.1 | Operasionalisasi Variabel Kompetensi Berprestasi dan Bertindak | 75 |
| Tabel 3.2 | Operasionalisasi Variabel Kompetensi Melayani..... | 77 |
| Tabel 3.3 | Operasionalisasi Variabel Kompetensi Mempengaruhi..... | 78 |
| Tabel 3.4 | Operasionalisasi Variabel Kinerja..... | 79 |
| Tabel 3.5 | Rekapitulasi Jumlah Karyawan..... | 83 |
| Tabel 3.6 | Hasil Pengujian Validitas Variabel X_1 | 86 |
| Tabel 3.7 | Hasil Pengujian Validitas Variabel X_2 | 87 |
| Tabel 3.8 | Hasil Pengujian Validitas Variabel X_3 | 87 |
| Tabel 3.9 | Hasil Pengujian Validitas Variabel Y..... | 88 |
| Tabel 3.10 | Hasil Pengujian Reliabilitas..... | 90 |
| Tabel 3.11 | Instrumen Skala Likert..... | 92 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 3.12 | Rekapitulasi Perubahan Data..... | 92 |
| Tabel 3.13 | Perubahan Data Ordinal ke Interval..... | 94 |
| Tabel 3.14 | Interpretasi Koefisien Korelasi..... | 100 |
| Tabel 4.1 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 112 |
| Tabel 4.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 113 |
| Tabel 4.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..... | 115 |
| Tabel 4.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 116 |
| Tabel 4.5 | Tingkat Kemampuan Bekerja Melampaui Standar..... | 119 |
| Tabel 4.6 | Tingkat Kemampuan Mencapai Prestasi yang Berdampak Terhadap Seluruh Anggota Organisasi..... | 120 |
| Tabel 4.7 | Tingkat Kemampuan Berinovasi Dalam Bekerja..... | 121 |
| Tabel 4.8 | Tingkat Kemampuan Memonitor Pekerjaan..... | 123 |
| Tabel 4.9 | Tingkat Kemampuan Mengecek Pekerjaan..... | 124 |
| Tabel 4.10 | Tingkat Kemampuan Berfikir Ke Depan Dalam Mencari Peluang..... | 125 |
| Tabel 4.11 | Tingkat Kemampuan Berfikir Ke Depan Dalam Menghindari Masalah | 126 |
| Tabel 4.12 | Tingkat Kemampuan Memberikan Usaha Lebih Dalam Menyelesaikan Pekerjaan..... | 128 |
| Tabel 4.13 | Tingkat Kemampuan Individu Dalam Mencari Informasi..... | 129 |
| Tabel 4.14 | Rekapitulasi penilaian Responden Terhadap Variabel X_1 | 131 |
| Tabel 4.15 | Tingkat Kemampuan Memahami Orang Lain..... | 135 |
| Tabel 4.16 | Tingkat Kemampuan Mendengarkan dan Menanggapi Orang Lain..... | 136 |
| Tabel 4.17 | Tingkat Kemampuan Memahami Kebutuhan Orang Lain..... | 138 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 4.18 | Tingkat Kemampuan Berinisiatif Membantu atau Melayani Orang Lain..... | 139 |
| Tabel 4.19 | Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi Melayani..... | 140 |
| Tabel 4.20 | Tingkat Kemampuan Bertindak Untuk Mempengaruhi Orang Lain..... | 144 |
| Tabel 4.21 | Tingkat Kemampuan Mempengaruhi atau Memberikan Dampak yang Luas Bagi Seluruh Anggota Organisasi..... | 145 |
| Tabel 4.22 | Tingkat Kemampuan Memahami Organisasi..... | 147 |
| Tabel 4.23 | Tingkat Kemampuan Membangun Hubungan Kerja yang Erat..... | 148 |
| Tabel 4.24 | Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi Mempengaruhi..... | 150 |
| Tabel 4.25 | Tingkat Kesesuaian Hasil Kerja Dengan Standar yang Telah Ditetapkan..... | 154 |
| Tabel 4.26 | Tingkat Kerapihan Hasil Kerja Karyawan..... | 155 |
| Tabel 4.27 | Tingkat Ketelitian Hasil Kerja Karyawan..... | 157 |
| Tabel 4.28 | Tingkat Kesesuaian Jumlah Pekerjaan yang Dihasilkan Dengan Target yang Telah Ditetapkan..... | 158 |
| Tabel 4.29 | Tingkat Kesesuaian Hasil Kerja Dengan Target Waktu yang Telah Ditetapkan..... | 160 |
| Tabel 4.30 | Tingkat Keefektifan Jumlah Jam Kerja Karyawan..... | 161 |
| Tabel 4.31 | Tingkat Penyelesaian Pekerjaan Dengan Menggunakan Fasilitas Perusahaan..... | 163 |
| Tabel 4.32 | Tingkat Kesesuaian Hasil Kerja Dengan Standar Perusahaan Tanpa Pengawasan Dari Atasan..... | 165 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 4.33 | Tingkat Kesiapan Karyawan Melaksanakan Pekerjaan Tanpa Perintah Atasan..... | 166 |
| Tabel 4.34 | Tingkat Kesiapan Karyawan Dalam Mematuhi Aturan-Aturan Perusahaan..... | 168 |
| Tabel 4.35 | Tingkat Penghargaan Karyawan Terhadap Hasil Pekerjaannya..... | 169 |
| Tabel 4.36 | Tingkat Kerjasama Dengan Karyawan Lain Dalam Rangka Menyelesaikan Pekerjaan..... | 170 |
| Tabel 4.37 | Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja..... | 172 |
| Tabel 4.38 | Kriteria Pengambilan Keputusan Uji F..... | 176 |
| Tabel 4.39 | Kriteria Pengambilan Keputusan Uji t..... | 177 |
| Tabel 4.40 | Tolak Ukur Multikolinieritas..... | 180 |
| Tabel 4.41 | Tolak Ukur Nonautokorelasi..... | 181 |
| Tabel 4.42 | Output Korelasi..... | 181 |
| Tabel 4.43 | Interpretasi Koefisien Korelasi..... | 183 |
| Tabel 4.44 | Output Pengaruh Kompetensi Berprestasi dan Bertindak, Kompetensi Melayani dan Kompetensi Mempengaruhi Terhadap Kinerja..... | 184 |
| Tabel 4.45 | Output Anova..... | 185 |
| Tabel 4.46 | Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan..... | 186 |
| Tabel 4.47 | Output Koefisien Regresi..... | 187 |
| Tabel 4.48 | Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial..... | 188 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|--|-----|
| Gambar 1.1 | Grafik Kinerja Karyawan..... | 3 |
| Gambar 1.2 | Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan..... | 5 |
| Gambar 2.1 | <i>Central and Surface Competencies</i> | 19 |
| Gambar 2.2 | <i>Competency Causal Flow Model</i> | 21 |
| Gambar 2.3 | Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja..... | 54 |
| Gambar 2.4 | Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 70 |
| Gambar 2.5 | Paradigma Penelitian..... | 71 |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi Bank bjb Cabang Utama Bandung..... | 107 |
| Gambar 4.2 | Persentase Jenis Kelamin Responden..... | 113 |
| Gambar 4.3 | Persentase Usia Responden..... | 114 |
| Gambar 4.4 | Persentase Pendidikan Terakhir Responden..... | 116 |
| Gambar 4.5 | Persentase Masa Kerja Responden..... | 117 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gambar 4.6 | Daerah Kriteria Variabel Kompetensi Berprestasi dan Bertindak... | 134 |
| Gambar 4.7 | Daerah Kriteria Variabel Kompetensi Melayani..... | 143 |
| Gambar 4.8 | Daerah Kriteria Kompetensi Mempengaruhi..... | 153 |
| Gambar 4.9 | Daerah Kriteria Kinerja..... | 175 |
| Gambar 4.10 | Uji Asumsi Normalitas..... | 178 |
| Gambar 4.11 | Uji Asumsi Heteroskedastisitas..... | 179 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Administratif

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

Lampiran 3: Uji Validitas dan Reliabilitas Manual

Lampiran 4: Output Validitas dan Reliabilitas X_1, X_2, X_3 dan Y

Lampiran 5: Data Ordinal Variabel X_1, X_2, X_3 dan Y

Lampiran 6: Data Interval Variabel X_1, X_2, X_3 dan Y

Lampiran 7: Rekapitulasi Total Skor Variabel X_1, X_2, X_3 dan Y

Lampiran 8: Output Regresi dan Korelasi Variabel X_1, X_2, X_3 dan Y

Lampiran 9: Catatan Bimbingan

Lampiran 10: Riwayat Hidup