

**KESAN MOTIVASI SEBAGAI "MODERATOR"
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PEMBELAJARAN
DAN EMOSI DENGAN KOMPETENSI
SUMBERMANUSIA DI BANK SYARIAH RIAU**

ZULKIFLI BIN BUYUNG

**KESAN MOTIVASI SEBAGAI "MODERATOR"
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PEMBELAJARAN
DAN EMOSI DENGAN KOMPETENSI
SUMBERMANUSIA DI BANK SYARIAH RIAU**

ZULKIFLI BIN BUYUNG

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
JUN 2013**

Ph.D. 2013

**KESAN MOTIVASI SEBAGAI "MODERATOR"
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PEMBELAJARAN
DAN EMOSI DENGAN KOMPETENSI
SUMBERMANUSIA DI BANK SYARIAH RIAU**

ZULKIFLI BIN BUYUNG

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
JUN 2013**

**KESAN MOTIVASI SEBAGAI "MODERATOR" TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PEMBELAJARAN DAN EMOSI DENGAN
KOMPETENSI SUMBERMANUSIA DI BANK SYARIAH RIAU**

Oleh:

ZULKIFLI BIN BUYUNG

**Tesis Diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia
bagi Memenuhi Syarat Ijazah Doktor Falsafah**

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah di pohon melalui :

Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

ABSTRACT

Organizational competency can be the key to competitive excellence. Without competency, it will result in the application of competitive strategies not in accordance with what has been proposed. The application of competency for the success of an organization is based on the study of factors affecting competence put forward by McClelland. According to McClelland, the features of competency consist of intelligence, ability, and learning. In general, the purpose of this study is to identify the factors that influence human resource competency of Islamic banks in Riau. In particular, this study has three main objectives. First, to determine the level of competence, knowledge and emotional well being of the marketing and customer service staff of Islamic banks in Riau. Second, to find out the influence of the knowledge factor, and emotional well being to competency. Thirdly, to examine the influence of emotions, and knowledge at the level of competency moderated by motivational factors. The study involved 85 respondents in Riau. The questionnaires were distributed to employees of the Bank Riau Syariah, Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat Indonesia, Bank Rakyat Indonesia Syariah and Bank Syariah Indonesia. Questionnaires returned by respondents were analyzed using the regression analysis. The results of regression analysis show that the variables which explain the variance of learning disability of staff competency Islamic banks at 6.6 percent is significant. While the emotional variables to explain the variance of competence is significant at 69.5 per cent. The study also found that knowledge, and emotional well being together can significantly influence competency. Overall motivation is not capable of acting as a moderating variable that can influence learning, and emotional well being on competencies significantly. However, the study found that motivation can moderate the influence of knowledge on competency separately. This study also suggests that in order to improve the competency of sharia bank staff, aspects of knowledge upgrading, motivation and overall emotional well-being should be given attention.

Keywords: Motivation, Learning, Emotions, Competency, Shariah Banks

ABSTRAK

Kompetensi organisasi dapat dijadikan kunci dalam keunggulan persaingan. Tanpa adanya kompetensi akan mengakibatkan penerapan strategi persaingan tidak sesuai dengan apa yang telah dicadangkan. Penerapan kompetensi untuk kejayaan sebuah organisasi banyak merujuk hasil kajian mengenai faktor yang mempengaruhi kompetensi yang telah dikemukakan oleh McClelland. Menurut McClelland, cirri-ciri kompetensi terdiri daripada kecerdasan, kemampuan, dan pembelajaran. Secara umum, tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber manusia di bank syariah Riau. Secara khusus kajian ini mempunyai tiga objektif utama. Pertama, untuk mengetahui tahap kompetensi, pembelajaran dan emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank syariah Riau. Kedua, untuk mengesan pengaruh faktor pembelajaran, dan emosional terhadap kompetensi. Ketiga, untuk mengesan pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap tahap kompetensi yang disederhanakan oleh faktor motivasi. Kajian ini melibatkan 85 responden di Riau. Soal selidik diedarkan kepada kakitangan Bank Riau Syariah, Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat Indonesia, Bank Rakyat Syariah Indonesia, dan Bank Negara Syariah Indonesia. Soal selidik yang dikembalikan oleh responden dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil analisis regresi menjelaskan bahawa pembolehubah pembelajaran berkeupayaan menjelaskan varians kompetensi kakitangan bank syariah, iaitu sebanyak 6.6 peratus secara signifikan, manakala pembolehubah emosional berkeupayaan untuk menjelaskan varians kompetensi secara signifikan, iaitu sebanyak 69.5 peratus. Kajian juga mendapati bahawa pembelajaran, dan emosional secara bersekali dapat mempengaruhi kompetensi secara signifikan. Secara keseluruhan motivasi tidak berkeupayaan untuk menyederhanakan pengaruh pembolehubah pembelajaran, dan emosional terhadap kompetensi secara signifikan. Walau bagaimanapun kajian mendapati bahawa motivasi dapat menyederhanakan pengaruh pembelajaran terhadap kompetensi secara berasingan. Kajian ini juga mencadangkan bahawa untuk meningkatkan kompetensi kakitangan bank syariah, aspek peningkatan pembelajaran, motivasi, dan menstabilkan emosi perlu diberi perhatian.

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

PENGHARGAAN

Dengan menyatukan hati kepada zat yang maha Agung yakni Allah SWT atas limpahan taufik hidayahNya, kerana itu wajarlah kiranya saya panjatkan kesyukuran ini ke hadrat Allah SWT yang telah meredhai dan melindungi saya selama penyelesaian disertasi ini. Selawat beserta salam atas junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membuka peradaban manusia dari alam jahiliyah ke alam keilmuan. Sepanjang tempoh saya mengikuti pengajian Doktor Falsafah ini, pelbagai pihak sama ada individu mahupun kumpulan terlibat dalam memberikan kerjasama dan sokongan yang saya rasakan perlu diberikan setinggi-tinggi penghargaan. Pertamanya, setinggi-tinggi penghargaan kepada yang berhormat penyelia saya, Profesor Madya Dr. Hj. Abdullah Hj. Abdul Ghani atas segala bimbingan, tunjuk ajar, perhatian dan sokongan beliau sehingga penyelidikan ini siap dengan jayanya.

Saya mengambil kesempatan ini juga untuk mengucapkan terima kasih kepada yang berhormat Profesor Dr. Ir. Hj. Hasan Basri Jumin, MS, MSc selaku bekas Rektor Universiti Islam Riau yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pengajian Doktor Falsafah ini. Tidak ketinggalan, ucapan terima kasih kepada yang berbahagia Profesor Dr. Hj. Detri Karya, SE, MA selaku Rektor Universiti Islam Riau atas perhatian yang diberikan sepanjang tempoh saya melanjutkan pengajian ini. Tidak ketinggalan buat Dr. Ir. Hj. Agusnimar, MSc selaku setiausaha jawatankuasa kerjasama program Doktor UUM-UIR dan Bapak Drs. M. Yusuf Ahmad selaku Dekan Fakulti Agama Islam Universiti Islam Riau yang banyak memberikan sokongan untuk penyelesaian disertasi ini. Penghargaan ini juga saya

tujukan kepada pihak Kerajaan Provinsi Riau yang membiayai pengajian saya. Saya merakamkan rasa terhutang budi yang tidak terhingga.

Penghargaan ini juga saya tujukan kepada ayahanda dan almarhumah bonda yang tidak sempat menikmati kejayaan anakmu ini. Semoga Allah mencucuri rahmat ke atas kedua-duanya atas pengorbanan dalam mendidik dan membesarkan anakanda, Allah juga yang akan membalasnya.

Penghargaan saya tujukan khas buat isteri saya Mardiana binti Hj. Abdul Kadir atas sokongan serta semangat yang diberikan, kesabaran dan tolak ansur yang ditunjukkan menguatkan semangat saya untuk menempuh masa-masa yang sukar. Tidak ketinggalan anakanda Afiq Khairi Zufdian, Putri Nabila Sakinah, M. Fauwaz dan Putri Natasa Sakinah yang moga-moga suatu hari nanti mengikuti gerak ayahanda, amin.

Kepada rakan-rakan yang sama-sama mengharungi pahit manis pengajian Ph. D dari Universiti Islam Riau khas angkatan pertama saya ucapkan terima kasih atas semangat dan perangsang kepada saya. Seterusnya kepada semua pihak yang membantu saya dalam penyelesaian disertasi ini. Kebaikan dan jasa mereka semua tetap saya kenang. Wassalam dan terima kasih.

Universiti Utara Malaysia

Wassalam,

Zulkifli

ISI KANDUNGAN

MUKA SURAT

MUKA SURAT TAJUK TESIS	i
PERAKUAN KERJA TESIS	ii
KEBENARAN MERUJUK	iv
ABSTARK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
ISI KANDUNGAN	ix
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xvii

BAB SATU : PENGENALAN

1.0 Latar Belakang	1
1.1 Pernyataan Masalah	5
1.2 Persoalan Kajian	17
1.3 Objektif Kajian	17
1.4 Skop Kajian	18
1.5 Signifikan Kajian	18
1.6 Definisi Tesis	19
1.7 Pengorganisasian Tesis	21

BAB DUA : PEMBENTUKAN TEORI DAN HIPOTESIS KAJIAN

2.0 Pengenalan	23
2.1 Sumber Manusia	23
2.2 Peranan Sumber Manusia untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif	27
2.3 Pengembangan Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi	31
2.4 Kompetensi	34
2.4.1 Sejarah dan Definisi Kompetensi	34
2.4.2 Teori Kompetensi	40
2.4.3 Konsep Kompetensi	47
2.4.4 Jenis Kompetensi	50
2.5 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	73
2.5.1 Faktor Pembelajaran	73
2.5.1.1 Konsep Organisasi Pembelajaran	75
2.5.1.2 Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran	77
2.5.1.3 Kajian Berkaitan Organisasi Pembelajaran	82
2.5.1.4 Pembelajaran Proses Berfikir	85
2.5.1.5 Proses Pembelajaran Memanfaatkan Potensi Otak	86
2.5.1.6 Teori-Teori Belajar	88
2.5.2 Faktor Emosional	99
2.5.2.1 Sejarah Kecerdasan Emosional	101
2.5.2.2 Pengertian Kecerdasan Emosioanal	103
2.5.2.3 Kecerdasan Emosional Masa Sekarang	106
2.5.2.4 Nilai Kecerdasan Emosional Pekerjaan	108

MUKA SURAT

2.5.3 Faktor Penyederhana	111
2.5.3.1 Motivasi	112
2.5.3.2 Gaji	114
2.5.3.3 Penyeliaan	115
2.5.3.4 Dasar dan Pentabiran	116
2.5.3.5 Hubungan Kerja	116
2.5.3.6 Situasi Kerja	117
2.5.3.7 Pekerjaan Itu Sendiri	117
2.5.3.8 Peluang untuk Maju	118
2.5.3.9 Pengakuan/Penghargaan	119
2.5.3.10 Kejayaan	120
2.5.3.11 Tanggungjawab	121
2.6 Tujuan Motivasi	122
2.6.1 Model Motivasi	124
2.6.2 Teori Motivasi	126
2.7 Penutup	132

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan	133
3.1 Tempat Kajian	134
3.2 Populasi Kajian	135
3.3 Pengumpulan Data	139
3.3.1 Jenis Data	140
3.3.2 Sumber Data	140

MUKA SURAT

3.3.3	Prosedur Pengumpulan Data	141
3.4	Prosedur Kajian	141
3.5	Alat Kajian	142
3.5.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Pembolehubah	142
3.5.2	Pengukuran Pembolehubah	143
3.5.2.1	Pembolehubah Kompetensi	143
3.5.2.2	Pembolehubah Pembelajaran	144
3.5.2.3	Pembolehubah Emosional	145
3.5.2.4	Pembolehubah Penyederhana	145
3.6	Pra Ujian	147
3.6.1	Uji Kebolehpercayaan	148
3.6.2	Hasil Pengujian Kebolehpercayaan	149
3.6.3	Hasil Pengujian Kesahan	149
3.6.4	Keperluan Penggunaan Regresi	150
3.6.4.1	Uji Normaliti	151
3.7	Kajian Sebenar di Lapangan	152
3.7.1	Analisis Kebolehpercayaan	152
3.7.2	Analisis Kesahan	153
3.8	Penutup	156

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN

4.0	Pengenalan	157
4.1	Objektif Pertama	158
4.1.2	Kompetensi	158

MUKA SURAT

4.1.3 Pembelajaran	160
4.1.4 Motivasi	160
4.1.5 Emosional	160
4.2 Objektif Kedua	161
4.3 Objektif Ketiga	163
4.3.1 Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi	163
4.3.2 Pengaruh Emosional terhadap Kompetensi	165
4.3.3 Pengaruh Emosional dan Pembelajaran terhadap Kompetensi	167
4.4 Objektif Keempat	169
4.4.1 Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi Disederhanakan oleh Pembolehubah Motivasi	169
4.4.2 Pengaruh Emosional Disederhanakan Pembolehubah Motivasi terhadap Kompetensi	171
4.4.3 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi	174
4.4.4 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran terhadap Kompetensi	175
4.4.5 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran dan Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi	177
4.5 Penutup	178

BAB LIMA : KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0 Pengenalan	180
5.1 Gambaran Ringkas Kajian	180
5.2 Penemuan Utama Kajian	181
5.3 Implikasi Kajian	183
5.3.1 Implikasi Akademik	183
5.3.2 Implikasi Pengurusan	184
5.4 Batasan dan Hala Tuju Kajian Masa Hadapan	185
5.4.1 Batasan Kajian	185
5.4.2 Hala Tuju Kajian Masa Hadapan	186
5.5 Penutup	188
RUJUKAN	189
SOAL SELIDIK	200

SENARAI JADUAL

Jadual Perkara	Muka Surat
1.1 Taburan Jumlah Kakitangan Bank Syariah Riau	9
1.2 Pertumbuhan Bilangan dan Pejabat Bank Syariah	10
2.1 Taburan Kompetensi	48
2.2 Kerangka Kompetensi Emosioanal	63
2.3 Penyelidikan Lepas	66
2.4 Perbezaan Aliran Behavioristik dan Kongnitif	90
3.1 Bilangan Soal Selidik Setiap Pembolehubah	142
3.2 Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi	144
3.3 Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi	145
3.4 Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi	145
3.5 Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi	146
3.6 Hasil Ujian Kebolehpercayaan	149
3.7 Hasil Ujian Normaliti	151
3.8 Hasil Kebolehpercayaan	153
4.1 Jadual Min, Minimum dan Maksimum Pembolehubah Kompetensi, Pembelajaran, Emosional dan Motivasi	158
4.2 Perbezaan Min Pembolehubah Kompetensi, Pembelajaran, Emosional dan Motivasi Berdasarkan Faktor Demografi	162
4.3 Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi	164
4.4 Pengaruh Emosional terhadap Kompetensi	166
4.5 Pengaruh Emosional dan Pembelajaran terhadap Kompetensi	169

Jadual Perkara	Muka Surat
4.6 Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi yang Disederhanakan oleh Pembolehubah Motivasi	170
4.7 Pengaruh Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi terhadap Kompetensi	172
4.8 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi	175
4.9 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran terhadap Kompetensi	177
4.10 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran dan Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi	178

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Muka surat
Rajah 1.1	Konsep Kompetensi	14
Rajah 2.1	Ciri-ciri Kompetensi Spencer (1993)	42
Rajah 2.2	Ciri-ciri Seseorang	43
Rajah 2.3	Definisi Kompetensi	45
Rajah 2.4	Perkara-perkara yang akan Dicapai	46
Rajah 2.5	Tingkatan Model Kompetensi	50
Rajah 2.6	Dimensi-dimensi atau Tindakan Penting	81
Rajah 2.7	Model Pembolehubah	132
Rajah 3.1	Histogram Baki Piawai bagi Pembolehubah Bersandar Kompetensi	154
Rajah 3.2	Plot Keberangskalian Normal bagi Pembolehubah Bersandar Kompetensi	155
Rajah 4.1	Histogram Baki Piawai Pembolehubah Kompetensi	159

BAB SATU

PENGENALAN

1.0 Latar belakang

Isu tentang kompetensi sumber manusia sering dibincangkan dalam media massa di seluruh dunia, termasuklah di Riau khususnya yang berkaitan dengan sumber manusia perbankan Syariah yang ada di Riau. Pada sisi lain Riau mempunyai kesejahteraan ke atas sumber alam menghadapi jurang pemisah antara keperluan secara kualiti dan kuantiti terhadap sumber manusia. Hal ini telah dibincangkan pada seminar kompetensi sumber manusia dan usaha ekonomi di Hotel Puraya Pekanbaru pada 24 April 2009. Oleh itu, usaha yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan keupayaan dalam pengurusan sumber manusia menuju ke arah yang lebih baik. Bagi mewujudkan sumber manusia yang efisien, kerajaan Riau telah memperuntukkan perbelanjaan pendidikan sebanyak 20 peratus daripada perbelanjaan anggaran kerajaan berpandukan kewangan kerajaan Riau pada tahun 2008.

Usaha lain yang harus dilakukan dalam meningkatkan dan membina sumber manusia yang lebih baik pada masa hadapan, iaitu dengan menempatkan kakitangan bersesuaian dengan kemahirannya. Perbincangan tentang sumber manusia perlu difikirkan dengan lebih mendalam apabila kita mahu menghasilkan sumber manusia

yang berkualitas. Industri perniagaan berteraskan Syariah merupakan antara industri yang berkembang dengan sangat pesat di Indonesia, terutama industri perbankan Syariah. Perkembangan tersebut tidak diikuti dengan adanya sumber manusia yang mencukupi.

Dalam mencapai perkembangan pelbagai produk sejajar dengan bank-bank yang lain, antara cabaran yang dihadapi oleh bank Syariah ialah kompetensi sumber manusia yang ada adalah terhad atau tidak mencukupi. Kompetensi bererti sumber manusia yang mampu memahami perbankan Syariah secara teknikal mahupun memahami aspek Syariahnya (Antonio, 2001). Hasil kajian terhadap perbankan Syariah pada masa kini, sebahagian besar sumber kaki tangannya adalah terdiri daripada kakitangan bank konvensional dengan berlatar belakang pendidikan am. Mereka kemudian diajar dan dididik mengenai isu-isu Syariah dalam masa yang singkat. Perkara ini menyebabkan mereka tidak sepenuhnya mendapat kefahaman dan pengetahuan yang mencukupi sehingga mereka mengalami kesukaran dalam mengembangkan produk yang memerlukan kompetensi yang khas. Casmadi (2007) menyatakan bahawa sumber manusia bank Syariah yang terhad menjadikan bank Syariah tidak mampu bersaing secara profesional dan sumber manusia bank Syariah diharapkan mempunyai kemahiran yang lebih cekap pada masa hadapan.

Kajian awal mengenai faktor kompetensi bermula pada akhir tahun 1960-an atau awal 1970-an oleh Syarikat Psikologi Industri Amerika (Mitrani, *et al.*, 1992). Syarikat tersebut mendapati bahawa terdapat banyak hasil penyelidikan tentang sikap, pembelajaran dan pencapaian prestasi belajar disekolah tidak dapat menentukan kejayaan seseorang. Daripada hasil kajian tersebut, ia dapat menyokong

penyelidik untuk mengetahui bahawa pembolehubah kompetensi dapat mempengaruhi prestasi seseorang yang terdiri daripada faktor keturunan, jantina dan sosio ekonomi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh McClelland (1973) dalam artikelnya yang bertajuk *"Testing for Competence Rather Than Intelligence"* menyatakan bahawa " *ujian akademik dan ujian IQ tidak dapat menentukan seseorang melakukan atau tidak melakukan pekerjaan dengan baik dan kita harus melihat kompetensi seseorang ketika kita mahu menentukan pembolehubah yang dapat mempengaruhi kompetensi lain sehingga dapat menentukan pekerjaan yang baik* ". Semenjak karya McClelland (1973) diterbitkan, ramai pakar yang cuba untuk menjalankan penyelidikan lanjut terhadap kompetensi seperti yang bakal dijelaskan di bawah ini.

Berdasarkan kepada teori dan beberapa kajian yang telah dibuat mendapati bahawa banyak pembolehubah yang dikaji berpotensi dalam mempengaruhi faktor kompetensi. Antaranya adalah faktor komunikasi, kemahiran interpersonal, motivasi dan seni perundingan (Robinson, *et al.*, 2007). Kajian Higgs dan Malcom (2004) pula mendapati bahawa kesedaran diri, emosional, motivasi, keperibadian, pengaruh, institusi dan perasaan juga mempunyai hubungan secara langsung dengan kompetensi. Sementara itu, Fenelle *et. al.*, (1995) mendapati bahawa adaptasi, toleransi pada tekanan, motivasi, komunikasi, kreativiti, sensitiviti, keputusan yang diambil, komunikasi tulisan, analisis, perencanaan, pengorganisasian, inisiatif dan standard kerja juga boleh mempengaruhi kompetensi.

Kajian Robet *et. al* (2002) menyatakan pula bahawa faktor dorongan, pembelajaran, mekanisme kerja, kepercayaan, komunikasi, pengambilan keputusan dan kompromi

juga boleh mempengaruhi kompetensi. Manakala Margaret (2000) dan Fletcher (1999) pula menyatakan bahawa faktor yang boleh mempengaruhi kompetensi adalah terdiri daripada ciri syarikat, pengalaman, sumber manusia, komunikasi dan prestasi syarikat. Sementara itu, McCredie dan Viv (2000) menyatakan bahawa semua faktor tersebut di atas berada dalam kepemimpinan dan prestasi kumpulan yang berpotensi mempengaruhi secara signifikan ke terhadap kompetensi. Faktor-faktor tersebut juga akan terus relevan dalam menentukan kompetensi seseorang pada masa hadapan (Rhee, 2008). Faktor-faktor itu juga boleh menentukan kompetensi sumber manusia dalam bidang keusahawanan (Martin *et. al*, 2007).

Ana dan Juan (2005) pula menyatakan bahawa kepemimpinan dapat mempengaruhi persekitaran syarikat, pengetahuan, kepakaran, kerjasama luaran, kreativiti, komitmen pembelajaran dan reputasi. Hal ini dapat mempengaruhi faktor kompetensi secara signifikan.

Berdasarkan daripada sorotan karya, didapati bahawa dimensi pembolehubah kompetensi terdiri daripada pencapaian, orientasi, inisiatif mencari maklumat, fokus pada keperluan pelanggan, pengaruh, memberi kepercayaan dan kerjasama dalam berkumpulan (Cheng Mei-I *et al.*, 2005). Robert *et al.* (2002) pula menyatakan bahawa dimensi kompetensi terdiri daripada kepuasan, masa dan logistik. Semua dimensi tersebut terdiri daripada dimensi *Critical Incident Interview* (CII), *Learning Skill Profile* (LSP) dan *Life Sphere Interview* (LSI) (Wheeler, 2007 dan Leonard, 2008).

Berdasarkan kepada sebahagian pembolehubah yang mempengaruhi kompetensi, didapati bahawa pembolehubah pembelajaran dan emosional tidak banyak mendapat perhatian penyelidik lepas. Walau bagaimanapun penyelidik seperti Robet *et al.* (2002), Martin *et al.* (2007) dan Rhee (2008) mencadangkan faktor ini perlu menjalani penyelidikan yang lebih mendalam. Tambahan pula hasil kajian Leonard (2008) serta Ana dan Juan (2005) mendapati bahawa pembolehubah pembelajaran dan emosional sangat penting dalam pengembangan kompetensi. Manakala hasil kajian Wheeler (2007) menyatakan bahawa tidak semua pembolehubah pembelajaran dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Kajian Malcom (2008); McCredie dan Viv (2000) menyatakan bahawa faktor pembelajaran mempengaruhi kompetensi dan tidak ada hasil kajian yang menyatakan emosional mempengaruhi kompetensi. Kajian Melani (1999), McCredie dan Viv (2000), Malcom (2004), Cheng Mei-I *et al.*, (2005) dan Mark *et al.*, (2007) pula mencadangkan motivasi dipertimbangkan sebagai pembolehubah penyederhana antara pengaruh pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi. Oleh itu, bertitik tolak daripada hasil kajian lepas, kajian ini akan menyelidiki tentang “*Kesan motivasi sebagai moderator terhadap hubungan antara pembelajaran dan emosi dengan kompetensi sumber manusia di Bank Syariah Riau*”.

1.1 Pernyataan Masalah

Perbankan Syariah merupakan hal yang baru dan sering dibincangkan oleh masyarakat masa kini. Kewujudannya seiring dengan usaha yang dilakukan oleh para pakar perbankan Syariah dalam menyokong ekonomi Syariah yang diyakini mampu memperbaiki sistem ekonomi konvensional. Oleh itu, sistem operasi bank Syariah

dengan menerapkan hasil berbagi keuntungan. Oleh itu dapat dinyatakan bahawa bank Syariah iaitu bank yang beroperasi berlandaskan kepada prinsip-prinsip syari'at Islam dengan merujuk kepada Al-Quran dan As-Sunnah.

Sehingga tahun 1960-an bank Syariah hanya merupakan bahan perbincangan teori dan belum ada langkah nyata yang memungkinkan pelaksanaan praktikal tersebut. Padahal telah muncul kesedaran bahawa bank Syariah merupakan penyelesaian masalah ekonomi untuk menghasilkan kejayaan sosial di negara-negara Islam (Najjar,1977). Antonio (1999) menyatakan bahawa pemikiran daripada para penyelidik awal iaitu Anwar Iqbal Qureshi, Naiem Siddiqi dan Mahmmud Ahmad yang telah menyampaikan idea mengenai perbankan Syariah. Kemudian huraian yang lebih terperinci tentang idea ini ditulis oleh Uzair (1950) yang merupakan seorang perintis teori perbankan Syariah dengan karyanya yang bertajuk "*A Groundwork for Interest Free Bank*".

Usaha awal daripada pelaksanaan sistem perkongsian keuntungan dan kerugian "profit and loss *sharing*", iaitu dilaksanakan oleh Pakistan, kemudian diterapkan oleh Malaysia sekitar tahun 1940-an, iaitu adanya usaha pengurusan dana jemaah haji secara bukan konvensional. Sedangkan yang diakui sebagai perintis pembentukan awal perbankan Syariah ialah Ahmed El Najjar, iaitu pada tahun 1977 dengan menubuhkan bank tabungan berdasarkan konsep *Mudharabah*. Sedangkan yang menerapkan pemberian pinjaman atau pembiayaan dengan sistem Syariah atau kutipan hasil iaitu di Bandar Mit Ghamr Mesir pada tahun 1963 dan berakhir pada tahun 1967 kerana berlaku masalah politik pada masa pemerintahan Abdul Nasir. Dalam perkembangan seterusnya bank Syariah berkembang dengan pesat hingga

terbinanya 9 buah bank di Mesir pada masa itu. Bank ini memberi tumpuan terhadap pembiayaan perniagaan dan industri kecil.

Bank Syariah yang ditubuhkan secara komersial bermula dengan penubuhan Bank Islam Dubai yang ditubuhkan di Dubai pada tahun 1975. Bagi Wilayah Asia Tenggara, negara yang pertama menggunakan *Dual Banking System*, iaitu menerapkan dua sistem perbankan (konvensional dan Syariah) secara serentak ialah The Philliphine Amanah Bank pada tahun 1973. Di Malaysia, bank pertama yang berlandaskan Syariah ditubuh dengan rasminya pada tahun 1983 iaitu Bank Islam Malaysia Berhad (Arif, 1996).

Pertumbuhan industri perbankan Syariah agak perlahan dan terpaksa mengambil masa selama lebih dari tiga abad untuk berkembang pesat. Walau bagaimanapun kemunculan perbankan Syariah diterima oleh orang Islam dan juga orang bukan Islam. Kini kemunculannya tersebar ke seluruh dunia. Fungsi bank Syariah adalah sama dengan bank konvensional. Antara fungsinya ialah mengumpul dan mengagihkan dana. Walau bagaimanapun bank Syariah hanya melakukan transaksi yang mematuhi peraturan dan prinsip Syariah sahaja. Pihak pengurusan perbankan Syariah perlu mendapatkan perhatian khusus daripada pihak berkuasa dalam tatacara perlaksanaannya mahupun pengawasannya (Nurhidayati, 2008). Antonio (2001) menyatakan bahawa ciri perbezaan bank Syariah berbanding dengan bank konvensional dapat dilihat dari segi jaminan pematuhan dan ketaatan pada perinsip Syariah dalam keseluruhan aktivitinya.

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

Pertumbuhan perbankan Syariah lima tahun terakhir penuh dengan cabaran dan ancaman. Adiwarmanto (2005) mengungkapkan bahawa perbankan Syariah masih berhadapan dengan cabaran yang wujud dalam bank Syariah itu sendiri, iaitu kompetensi sumber manusia yang berkemahiran dalam melaksanakan kerja di bank Syariah adalah terhad. Oleh itu diharapkan kakitangan dan pihak pengurusan bank Syariah memahami prinsip-prinsip perbankan Syariah serta mengaplikasikannya dalam operasi bank dengan penuh keyakinan dan minat yang tinggi.

Djakfar (2010) menyatakan pula bahawa masalah kompetensi dikalangan kakitangan perbankan Syariah lebih banyak disebabkan oleh faktor dalaman seperti masalah pengurusan, kekurangan sumber manusia yang kompeten, infrastruktur yang masih terhad dan sebagainya. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan membuat penambahbaikan terhadap pentadbiran dan pengurusan serta meningkatkan

tahap kemahiran kakitangan perbankan Syariah.

Kajian ini tertumpu kepada bank Syariah di Riau kerana sumber manusia yang terhad dirasakan tidak jauh berbeza dengan masalah sumber manusia secara keseluruhan di Indonesia, termasuklah bank Syariah di Riau sebagaimana yang disampaikan oleh kakitangan Bank Syariah Mandiri pada Simposium Penyusunan kurikulum ekonomi Syariah di Universitas Islam Riau Pekanbaru (April, 2009). Daripada 27 kakitangan Bank Syariah Mandiri semuanya berlatar belakang pendidikan am (konvensional) bukan ekonomi Syariah.

Sehingga kini jumlah kakitangan perbankan Syariah di Riau ialah 276 orang yang terdiri daripada 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 Jadual 1.1 di bawah. Setiap bank mempunyai empat bahagian utama iaitu bahagian pemasaran, perkhidmatan pelanggan, umum dan pembiayaan.

Jadual 1.1
Taburan Jumlah Kakitangan Bank Syariah Riau

No	Nama Bank	Pemasaran			Perkhidmatan Pelanggan			Umum			Pembiayaan			Jumlah
		L	P	J	L	P	J	L	P	J	L	P	J	
1	Bank.Riau Syariah	9	3	12	10	4	14	14	17	31	18	19	37	94
2	Bank Syariah Mandiri	10	4	14	5	3	8	11	11	22	9	8	17	61
3	Bank Muamalat	9	4	13	7	4	11	10	17	27	12	22	34	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

Kewujudan bank Syariah di Indonesia mendapat sambutan dikalangan masyarakat tempatan. Hal ini terbukti dengan terbinanya banyak cawangan bank Syariah di Indonesia dan sehingga kini sudah mencapai 26 buah cawangan yang berlandaskan Syariah dengan jumlah aset 42.98 trilion dan pembiayaan yang sudah disalurkan kepada masyarakat sebanyak 34.01 trilion (laporan perbankan Syariah dan statistik perbankan Syariah, 2008). Pertumbuhan bank Syariah dalam satu dekad terakhir ini amat memberangsangkan. Pertumbuhan ini boleh dilihat daripada peningkatan bilangan pejabat bank am Syariah dan cawangan usaha Syariah dari tahun ke tahun. Pertumbuhan ini diharap dapat memberikan harapan baru kepada masyarakat yang memerlukan keadilan dalam urusan kewangan mereka agar bebas daripada terlibat dengan amalan riba yang diamalkan oleh bank-bank konvensional.

Jadual 1.2

Pertumbuhan bilangan dan pejabat bank Syariah

<i>Jenis Bank</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
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 asas penubuhan bank Syariah di Indonesia ialah Undang-undang No.10 Tahun 1998 sebagai pelengkap terhadap Undang-undang No.7 Tahun 1992 tentang perbankan. Setelah mendapat pengesahan, Undang-undang No.10 Tahun 1998 merupakan suatu kejayaan kepada perbankan Syariah. Dalam undang-undang tersebut, bank Syariah dapat menjalankan aktiviti perbankan yang

setanding dengan perbankan konvensional. Undang-undang 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 dinyatakan dalam Undang-undang No.7 Tahun 1992. Undang-Undang Perbankan Syariah No 8/3/PBI/2006 bertarih 30 Januari 2006 merupakan bukti daripada sokongan terhadap pelaksanaan Syariah Islam dalam kehidupan. Menerusi undang-undang tersebut, ia membolehkan bank konvensional membuka kaunter perbankan Syariah dari unit perbankan Syariah yang mereka miliki sehingga cabaran berhubung dengan perbankan Syariah dapat diatasi. Kemunculan bank Syariah menjadi satu bukti kepada masyarakat mengenai nilai kebaikan yang terkandung dalam sistem bank Syariah.

Hamzah (2008) menyatakan bahawa sehingga sekarang permasalahan-permasalahan utama bank Syariah seakan belum menemukan jalan penyelesaiannya kerana punca daripada penyelesaian yang pernah dibuat belum menampakkan kesannya. Tahap pencapaiannya sekadar memberi pengajaran tetapi belum dapat menimbulkan kemahuan yang objektif untuk menjadikan bank Syariah sebagai pusat tumpuan kewangan Syariah. Selain itu, kompetensi sumber manusia terhadap perbankan Syariah belum mencukupi untuk melaksanakan aktiviti kewangan Syariah seperti yang diharapkan.

Bagi mencapai sasaran perkongsian pasaran 5.25 peratus daripada jumlah pasaran perbankan di Indonesia (Statistik Bank Indonesia 2008), bank Syariah harus berkembang secara konsisten yang bersesuaian dengan visi perkembangannya, iaitu

"mewujudkan sistem perbankan Syariah yang sehat, kukuh, dan istiqamah terhadap prinsip Syariah dalam kerangka keadilan, kemaslahatan dan keseimbangan, dan mewujudkan masyarakat yang sejahtera secara material dan spiritual (falah)". Bagi mencapai aplikasi yang baik daripada visi tersebut, Hamzah (2008) menyatakan bahawa ada tiga cabaran yang dihadapi oleh bank Syariah iaitu:

- A. Mampukah perbankan Syariah menjadi perantara terbaik sehingga dapat menggerakkan perniagaan.
- B. Mampukah pertumbuhan perbankan Syariah di Indonesia pada persekitaran yang baik dengan penduduk Islam terbesar di dunia serta menjadi contoh kejayaan kepada negara-negara lain dalam mengembangkan sistem perbankan Syariah.
- C. Pada masa hadapan perbankan Syariah mesti mampu menjadi *rahmatan lil alamin* yang membawa maksud ia tidak hanya bermanfaat kepada kaum Islam sahaja tetapi juga kepada seluruh umat manusia.

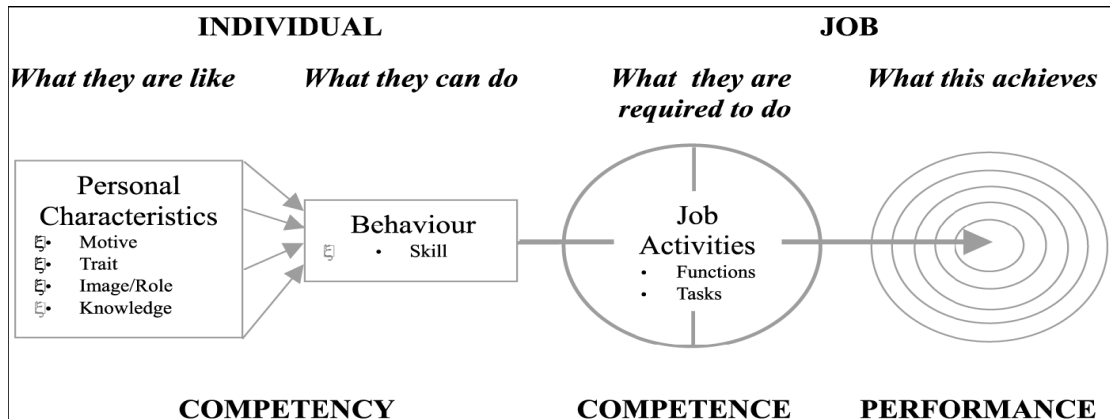
Hamzah (2008) menyatakan bahawa penggerak perbankan Syariah sekarang ini masih didominasi oleh kaum 'muhajirin' konvensional. Sehubungan dengan itu, secara logiknya apa yang ada dalam sanubari pendokong utama perbankan Syariah kini kebanyakannya masih konvensional. Sekiranya keadaan ini berlaku, bagaimana para pendokong ini boleh menerapkan ilmu perbankan Syariah yang jitu. Apatah lagi dalam usaha untuk menjadikannya berada di hadapan bagi menerajui sistem perbankan di Indonesia khususnya. Sebagai contoh, pengambilan kakitangan secara kontrak seperti yang dilakukan oleh Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan Bank Syariah Mandiri (BSM) yang pada asalnya dijanjikan akan diambil secara tetap. Ini merupakan satu janji yang tidak ditepati. Tindakan seperti ini boleh menjejaskan reputasi bank sebagai sebuah perbankan Syariah.

Sehubungan dengan itu, hubungan yang kukuh, sistematik dan terancang diperlukan bagi mengubah cara pemikiran dikalangan kakitangan yang pada asalnya muhajirin kepada ansar (penolong) terhadap sistem perbankan Syariah ini. Hal ini memerlukan sokongan padu daripada kerajaan mahupun agensi yang berkaitan seperti Jabatan Kewangan, Bank Indonesia, para ulama, parlimen, Dewan Perwakilan Rakyat dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPR/DPRD). Sokongan daripada perguruan tinggi, pengusaha (hartawan Islam), syarikat Islam dan masyarakat Islam juga diperlukan.

Peningkatan kompetensi sumber manusia di bank Syariah merupakan isu penting setelah termaktubnya undang-undang bank Syariah. Bank Syariah sebagai sebahagian daripada institusi syari'ah sewajarnya telah mempunyai sumber manusia yang berdaya saing dan berkebolehan serta sentiasa mengawal tahap kompetensi sumber manusia supaya dapat bersaing dengan institusi-institusi perbankan konvensional khususnya.

Antara usaha Bank Indonesia dalam membantu mengembangkan bank Syariah adalah dengan meningkatkan kompetensi sumber manusia melalui pelbagai latihan dan bekerjasama dengan pihak kementerian pendidikan mahupun dengan pihak dewan Syariah.

Kompetensi mula dikembangkan oleh Spencer L.M dan Spencer (1993). Bagi mengetahui secara lebih mendalam mengenai konsep kompetensi ini dapat dilihat pada Rajah 1.1 seperti berikut:



Rajah 1.1

Konsep Kompetensi

Sumber: Jadual 1.1: Konsep kompetensi pp; 21 dari Spencer L.M & Spencer (1993).
 Manajemen Sumber Manusia. Prof. Dr. Tjutju Yunarsih. Dr.Suwatno, M.Si.

Leonard (2008) menyatakan kompetensi lebih menekankan kepada pencapaian kemahiran seorang kakitangan dalam mencapai tujuan dengan memiliki kemampuan, potensi dalam menjalankan fungsinya. Berdasarkan pada Rajah 1.1 di atas, konsep kompetensi secara individu dan syarikat mempunyai ciri-ciri yang terdiri daripada motivasi, keperibadian, peranan dan pengetahuan. Sehubungan dengan itu, kakitangan tersebut mempunyai kemahiran sehingga kerja yang dilakukannya bersesuaian dengan keinginan dan permintaannya. Kompetensi sangat penting bagi meningkatkan prestasi kerja kakitangan dalam sebuah syarikat dan diharapkan dapat ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi. Melalui hasil penemuan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi, maka bank Syariah dapat mencipta dasar dalam bidang sumber manusia sehingga kakitangan bank Syariah dapat bekerja selaras dengan apa yang diinginkan oleh pihak atasan.

Kompetensi amat penting dalam sesebuah syarikat kerana ia adalah kunci kejayaan dalam persaingan. Tanpa adanya kompetensi akan menyebabkan pelaksanaan strategi yang tidak sesuai dengan apa yang telah dirancang. Oleh itu kompetensi

merupakan konsep yang membawa maksud kepada strategik untuk dilaksanakan, sehingga definisi kompetensi merupakan sesuatu yang dapat membantu sesebuah syarikat untuk mencapai kejayaan (Cardy, L dan Selvarajan, 2006). Oleh kerana penerapan kompetensi amat penting untuk kejayaan sebuah syarikat, terdapat banyak hasil kajian faktor yang mempengaruhi kompetensi yang telah dikemukakan oleh McClelland (1973), iaitu yang menyatakan bahawa ciri-ciri kompetensi terdiri dari pada kecerdasan, kemampuan dan pembelajaran. Kini kajian kompetensi telah berkembang dengan menambah faktor-faktor pengubah yang dapat mempengaruhi kompetensi.

Berdasarkan kajian lepas, banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi seperti pembelajaran sebagaimana yang dinyatakan oleh Robert *et al.* (2002); Leonard (2008); Wheeler (2007); Martin *et al.* (2007); Rhee (2008); Mansor *et al.* (2010). Kajian lain pula seperti Malcom (2004); Ana Balen dan Juan (2005); Dulewicz dan Higgs (2003); Kunnanatt (2008); menyatakan bahawa faktor emosional juga dapat mempengaruhi kompetensi. Berbeza pula dengan pendapat daripada McCredie dan Viv (2000); Mark *et al.* (2007) dan Mei *et al.* (2005). Mereka menyatakan bahawa motivasi dan kemahiran interpersonal dapat mempengaruhi kompetensi. Manakala Fenelle *et al.* (1995) menyatakan pula bahawa komunikasi dapat mempengaruhi kompetensi. Melani (1999); (Agut *et al.* (2003); Wickramasinghe (2008) menyatakan pula bahawa umur, status, jantina dan masa bekerja Toleransi pada tekanan, kreativiti, sensitiviti mempengaruhi kompetensi, manakala Fenelle *et al.* (1995) menyatakan bahawa keputusan, analisis perancangan, pengorganisasian, inisiatif dan standard dapat mempengaruhi kompetensi seseorang.

Bagi Cheng Mei *et al.* (2005), pencapaian orientasi, mencari maklumat, tumpuan terhadap keperluan pelanggan, memberi kepercayaan, kerjasama dalam berkumpulan, fikiran analisis, fikiran konsep, kawalan diri dan fleksibel mempengaruhi kompetensi seseorang. Berdasarkan kajian Margaret (2000) komunikasi, kepemimpinan dan pencapaian kumpulan mempengaruhi kompetensi seseorang. Manakala Fletcher (1999) menyatakan pula bahawa orientasi hasil kerja, kemampuan intelektual dan kemampuan interpersonal mempengaruhi kompetensi seseorang. Ana Balen dan Juan (2005) serta Leonard (2008) mengatakan bahawa kepimpinan, membentuk persekitaran syarikat, pengetahuan, kemahiran kerjasama luaran syarikat, kreativiti, komitmen pembelajaran syarikat dan pembelajaran sangat penting dalam pembangunan kompetensi. Berdasarkan faktor tersebut secara amnya faktor pengubah pembelajaran menunjukkan pengaruh terhadap kompetensi sesuai dengan hasil kajian Robet *et al.* (2002); Martin *et al.* (2007), Rhee (2008) dan Mansor *et al.* (2010).

Sementara itu, hasil kajian Wheeler (2007) mendapati tidak semua faktor pembolehubah pembelajaran dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Malcom (2004) dan McCredie serta Viv (2000) menyatakan pula bahawa faktor pembelajaran dan emosional mempengaruhi kompetensi. Setakat ini kajian tentang kompetensi bertujuan untuk menilai kompetensi kakitangan dalam sesebuah syarikat. Kajian lepas mendapati bahawa masih ada kekurangan terutamanya dalam penentuan pembolehubah dan bilangan sampel. Oleh kerana itu cadangan kajian ini menambah bilangan pembolehubah yang dicadangkan oleh hasil kajian Wheeler (2007); Margaret (2000); Ana Balen dan Juan (2005) iaitu pembolehubah motivasi.

Kompetensi menjadi populer dalam bidang kajian syarikat kerana dianggap sebagai antara ukuran untuk menilai kompetensi sumber manusia kakitangan terutama dalam kepimpinan, pemasaran dan perkhidmatan pelanggan kepada para pelanggan. Terdapat banyak kajian yang menggunakan kompetensi sebagai faktor pengukur di tempat kerja sepertimana yang dinyatakan oleh Mayer dan Salovey (1998) serta Goleman (2005).

1.2 Persoalan kajian

Berdasarkan dimensi-dimensi permasalahan yang dikemukakan di atas terdapat beberapa persoalan dalam kajian ini. Persoalan kajian adalah seperti berikut:

1. Sejauh mana tahap kompetensi kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau?
2. Adakah faktor pembelajaran dan emosional mempengaruhi kompetensi secara teratur?
3. Adakah pengaruh pembelajaran dan emosional terhadap tahap kompetensi diperlahankan oleh faktor motivasi?

1.3 Objektif Kajian

Berdasarkan permasalahan yang ditimbulkan di atas, maka kompetensi sumber manusia bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau perlu dikaji lebih mendalam. Oleh itu, tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber manusia pada bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau.

Secara khususnya kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap kompetensi, pembelajaran dan emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau.
2. Mengesan pengaruh faktor pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi.
3. Mengkaji pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap tahap kompetensi yang diperlahankan oleh faktor motivasi.

1.4 Skop Kajian

Kajian ini akan menekankan kepada kompetensi kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau dengan mengkaji secara terperinci bagaimana dan dalam keadaan apa pembolehubah bebas yang dipilih mempengaruhi kompetensi kakitangan di bank Syariah Riau. Penyelidik hanya memilih satu faktor penyederhana (moderating), iaitu motivasi yang dilihat sebagai faktor penting bagi kewujudan bank Syariah. Kajian ini juga secara khususnya akan menilai semua kakitangan bahagian pemasaran perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau yang terdiri daripada kakitangan yang berada dalam gred SPM, diploma dan sarjana muda. Ini bermakna semua kakitangan di bank Syariah Riau akan menjadi responden dalam kajian ini.

1.5 Signifikan Kajian

Kajian ini bertujuan mendapatkan kefahaman dan menganalisis secara teori serta mengaplikasikan konsep kompetensi. Keputusan yang diperolehi daripada kajian ini dipercayai akan dapat membantu pihak pengurusan bank Syariah mengenal pasti

tahap kompetensi kakitangan yang dikehendaki. Memandangkan kajian ini dibuat berdasarkan perspektif sumber manusia kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah, hasilnya dijangka dapat membantu bank Syariah mempertingkatkan amalan pengurusan dan penyebaran maklumat yang lebih tepat kepada pelanggan berkaitan amalan di perbankan Syariah, khususnya di Riau.

Selain itu kajian ini juga dapat membantu pihak pengurusan bank menyelesaikan masalah tapisan dalam pengambilan kakitangan syarikat yang benar-benar kompeten. Hujah ini selaras dengan saranan Sugiono (2009) yang menyatakan bahawa sesuatu kajian itu wajar dilakukan sekiranya ia memberi sumbangan yang mempunyai nilai-nilai sosial.

1.6 Definisi Tesis

Kompetensi boleh disebut sebagai kemampuan atau kebolehan 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. Kejayaan suatu syarikat hari ini dan masa akan datang bergantung kepada gabungan kompetensi kepimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya. Kompetensi merupakan ciri yang menjadi landasan bagi seseorang dan berkaitan dengan keberkesanan prestasi kerja individu dalam pekerjaan. Oleh itu kompetensi seseorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk menjangkakan kadar pencapaian kerjanya. Manakala motif dan konsep diri merupakan sifat pembelajaran mahupun kemampuan ataupun kemahiran.

Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pembelajaran dapat dikembangkan melalui teori dan latihan manakala motif kompetensi dapat diperoleh ketika proses pengambilan calon kakitangan. (Spencer dan Spencer, 1993).

Sedangkan Pembelajaran menurut R Hilgard, R.C Atkinson (1975) adalah perubahan tingkah laku yang kekal hasil pengalaman. Perubahan ini mungkin tidak jelas sehingga timbul suatu situasi yang menonjolkan tingkah laku baru. Pembelajaran biasanya tidak diperlihatkan dengan serta merta melalui pencapaian. Sedangkan Robert M Gagne (1970) menyebutkan pula bahwa Pembelajaran adalah perubahan seseorang yang dapat dikekalkan tetapi tidak disebabkan oleh pertumbuhan. perubahan yang dipanggil pembelajaran di perlihatkan melalui perubahan tingkah laku seseorang individu sebelum didedahkan kepada situasi pembelajaran dengan tingkah lakunya selepas didedahkan dengan situasi pembelajaran. Lain pula menurut Anita E.Woolfolk (1995) menyatakan bahawa pembelajaran adalah proses dimana pengalaman menyebabkan perubahan dalam pengetahuan dan tingkah laku yang kekal.

Goleman (2008) pula menyatakan bahawa emosional didefinisikan sebagai suatu kesedaran sendiri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integriti seseorang serta kemampuan seseorang dalam komunikasi, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya atau dengan kata lain memberi 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.

Motivasi berasal daripada perkataan Latin “*movere*” yang bererti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) merujuk kepada sumber manusia pada amnya dan bawahan secara khasnya. Motivasi adalah mempersoalkan bagaimana kemampuan dan kebolehan bawahan supaya mahu bekerjasama secara produktif dan berjaya mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktiviti, bermula daripada dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2001, 93).

1.7 Pengorganisasian Tesis

Kajian ini dibahagikan kepada lima bab, iaitu bab pertama membincangkan tentang pengenalan terhadap subjek yang akan difokuskan dalam kajian. Kandungannya meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian serta kewajaran kajian.

Bab kedua pula membincangkan mengenai kajian literatur yang meliputi ulasan tentang teori, penyokong daripada kajian lepas serta pandangan kajian lepas yang berkaitan dengan kompetensi sumber manusia. Selain itu, bab ini juga telah mengenal pasti pembolehubah yang akan digunakan dalam kajian ini. Pada akhir bahagian ini kesimpulan dibuat berdasarkan pandangan dan hasil kajian dalam bentuk model kajian yang menjadi asas kepada penyelidikan ini.

Bab ketiga secara khususnya menerangkan tentang metodologi yang digunakan dalam kajian ini termasuklah tempat kajian, reka bentuk kajian, pemilihan prosedur

kajian, alat kajian, pengukur pembolehubah, pra-ujian serta hipotesis pembolehubah yang diukur. Bab ini juga menjelaskan tentang kaedah analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Seterusnya bab keempat membentangkan keputusan analisis kajian serta membincangkan perbandingan diantara hasil yang diperolehi dengan hasil kajian sebelumnya. Manakala bab kelima pula menyimpulkan segala hasil kajian dan menjelaskan implikasinya serta arah tuju penyelidikan pada masa hadapan.

BAB DUA

PEMBENTUKAN TEORI DAN HIPOTESIS KAJIAN

2.0 Pengenalan

Berdasarkan persoalan kajian yang dibincangkan pada bab pertama tentang hubungan antara pembelajaran dan emosional dengan kompetensi serta faktor yang boleh mensesderhanakan kompetensi, maka bahagian ini akan menghuraikan mengenai sorotan karya yang berkaitan ke arah pembentukan kerangka teori dan hipotesis kajian. Oleh kerana kajian ini berkaitan dengan bidang sumber manusia yang melibatkan kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di Bank Syariah Riau, akan lebih baik jika dilengkapi dengan latar belakang kedua-dua aspek tersebut. Selain itu, bagi menjelaskan lagi tentang kewajaran kajian, penyelidik telah membuat rumusan melalui kaedah jadual pada akhir bab ini yang menunjukkan kajian-kajian utama dan terkini dengan memaparkan kekurangan kajian-kajian tersebut.

2.1 Sumber Manusia

T. Handoko (2004) menyatakan bahawa perbincangan mengenai sumber manusia dimulakan dengan dua dimensi utama dari sumber manusia, iaitu sumber manusia sebagai *manusia* dan sumber manusia sebagai *kekuatan* atau faktor yang menentukan

sebagai pengguna daripada hasil pembangunan. Oleh itu, dapat difahami bahawa sumber manusia harus diusahakan pengurusannya dengan baik sehingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat kepada orang ramai dan bernilai tinggi. Para pakar mempunyai makna yang berbeza dalam memahami andaian tentang sumber manusia. Dibawah ini terdapat beberapa pendapat yang dikemukakan seperti berikut:

Melayu Hasibuan (2002) menyatakan bahawa sumber manusia merupakan ilmu dan seni yang menguruskan hubungan dan peranan kakitangan agar melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat supaya dapat membantu mencapai tujuan syarikat. Andoko (2000) pula menyatakan bahawa sumber manusia merupakan pengambilan pemilihan, pengembangan, pembinaan dan penggunaan sumber manusia untuk mencapai tujuan syarikat. Nitisemito (2000) pula menyatakan bahawa sumber manusia, iaitu suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan pekerjaan seperti latihan, perencanaan, syarikat, pengawasan, sehingga efektiviti dan efesiensi kakitangan dapat ditingkatkan secara maksimum dalam pencapaian tujuan. Selain itu, sumber manusia juga untuk mencapai tujuan melalui amalan orang lain, yang beerti tujuan dapat dicapai apabila diamalkan oleh seorang atau lebih. Dalam sumber manusia kakitangan merupakan tunggak utama bagi sesebuah syarikat sehingga harus dijaga dengan baik. Oleh itu adalah didapati bahawa sumber manusia memerlukan pendekatan moden dan kajiannya secara umum. Faktor yang menjadi perhatian bagi sumber manusia ialah manusia manusianya itu sendiri. Kini sangat disedari bahawa sumber manusia boleh merupakan masalah penting bagi sesebuah syarikat kerana dengan sumber manusia menyebabkan tugas dan kerja-kerja yang lain dalam syarikat berfungsi dan dapat berjalan dengan lancar. Melalui sumber manusia yang efektif menjadikan seorang pengurus menguruskan pekerjaanya dengan lebih baik dan agar

matlamat dan tugas yang dilaksanakan berjalan dengan lancar dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam syarikat agar tujuan yang mahu dicapai berjalan dengan sebaik-baiknya. Sumber manusia merupakan sistem yang terdiri daripada banyak aktiviti dan saling berhubung kait antara satu sama lain. Setiap aktiviti mempengaruhi sumber manusia yang lain. Misalnya keputusan buruk yang berkaitan dengan staf boleh menyebabkan persoalan penempatan, kepatuhan, hubungan kakitangan dan pengurusan dan pendapatan. Apabila aktiviti sumbermanusia dipraktikkan, maka aktiviti tersebut membantu sistem pengurusan sumber manusia kepada yang lebih baik kerana sumber manusia merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan. Ivancevich (2001) menyatakan pula mengingat pentingnya sumber manusia dalam syarikat maka peranan sumber manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemimpin dalam sebuah institusi. Pengelolaan sumber manusia tentu sahaja harus dilaksanakan oleh pengurus yang profesional. Oleh itu, sumber manusia dapat diertikan sebagai pengurusan yang pada seseorang. Selain itu, sumber manusia juga memberi penekanan kepada kepentingan strategi dan proses. Sumber manusia secara terus menerus harus memperhatikan kelangsungan institusi kerana sumber manusia juga adalah direka bentuk untuk menyokong tujuan syarikat dengan cara menghubungkan keperluan institusi dan kakitangan yang ada dalam institusi tersebut. Apabila pengurusan sumber manusia dapat dikendalikan secara profesional, diharapkan kakitangan dapat bekerja secara produktif. Hal ini akan lebih berkesan sekiranya semasa pengambilan calon kakitangan terlebih dahulu menyatakan syarat-syarat mengenai kompetensi yang diperlukan.

Sementara itu, Dessler (2010) memberikan pengertian bahawa sumber manusia adalah suatu pendekatan yang perlu dilakukan oleh individu keatas manusia ataupun aspek-aspek yang meliputi pengambilan dan pemilihan, latihan dan memberikan ganjaran serta penilaian prestasi kerana perlu difahami bahawa subjek itu sendiri manusia yang hidup, boleh berfikir, berkehendak, mempunyai pelbagai jenis keperluan, keinginan dan sebagainya di samping bersifat unik dan mempunyai perbezaan.

Dalam istilah psikologi disebut sebagai *individual differences*, iaitu tidak ada individu yang persis sama, termasuk yang kembar seiras sekalipun. Cara pengurusan sumber manusia adalah diperlukan supaya mereka saling menyokong untuk mencapai tujuan bersama. Perbezaan individu mesti mengikut kepada keinginan dan tujuan kumpulan, sehingga mampu meningkatkan keberkesanan sumber manusia dalam syarikat yang bertujuan memberikan kerjasama yang efektif kepada syarikat. Kerjasama yang efektif dan peningkatan kompetensi sumber manusia akan dicapai dengan baik jika memperoleh ganjaran yang layak sebagai ganjaran keatas perkhidmatan yang mereka berikan. Ganjaran sangat penting ertinya untuk menyokong keinginan seseorang dalam bekerja. Oleh itu diperlukan kearifan dan dasar bahagian sumber manusia untuk memberikan layanan dan menjelaskan hak dan kewajiban kakitangan dengan sebaik-baiknya yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku pada suatu syarikat.

Berdasarkan huraian diatas, keputusan yang dapat diambil adalah seperti berikut:

1. Sumber manusia ialah potensi yang ada pada diri manusia, baik jasmani mahupun rohani.

2. Potensi tersebut diciptakan oleh Allah S.W.T dengan sebaik-baiknya dan manusia diberikan keistimewaan yang berbeza berbanding dengan makhluk-makhluk lain dimuka bumi. Manusia diberikan akal dan fikiran untuk mengembangkan kemahiran, begitu juga dalam meningkatkan sumber manusia.

2.2 Peranan Sumber Manusia Untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif

Boxal, P & Purcell (2000) menyatakan strategi yang tepat dalam kompetensi sumber manusia secara bersama diperlukan agar sumber manusia memberikan sumbangan yang lebih besar bagi syarikat untuk meraih keunggulan kompetitif, Kegiatan daripada strategi sumber manusia berdasarkan daripada kerjasama antara jabatan sumber manusia dengan pengurus dan diikuti oleh pengurusan tertinggi dalam menjelaskan visi dan misi syarikat yang dapat disampaikan dalam tujuan perniagaan yang strategik. Tujuan utama strategi ini untuk meningkatkan kompetensi sumber manusia sekarang dan masa hadapan secara berkesinambungan hingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Desler (2010) menyatakan bahawa proses pengembangan strategi sumber manusia memberikan keuntungan kepada syarikat, iaitu :

- a. Mendefinisikan kesempatan dan halangan sumber manusia dalam mencapai tujuan perniagaannya.
- b. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu sumber manusia yang mengarah kepada hasil dan memberi perspektif yang lebih luas.
- c. Melakukan ujian komitmen pengurusan pada kegiatan, menciptakan proses peruntukan sumber manusia untuk program dan kegiatan yang spesifik.

- d. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk dua atau tiga tahun hadapan.
- e. Melaksanakan strategi yang difokuskan pada pengelolaan fungsi sumber manusia dan pengembangan staf yang berbakat.

Selain daripada keuntungan di atas, H. Hanafi (2003) menyatakan pula bahawa bahagian sumber manusia juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, iaitu:

1. **Strategic Partner**, menjadi rakan pengurus kanan dan pengurus bawahan menterjemahkan strategi yang telah direncanakan, mendiagnosis syarikat, iaitu sistem penilaian (*assessment*) dan penggabungan amalan syarikat dengan tujuan perniagaannya yang dapat dibentuk pada setiap peringkat syarikat.
2. **Administrative Expert**, menjadi pakar dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta pentadbiran yang cekap agar dapat menghasilkan output dengan kos yang rendah namun kualitinya terjamin. Usaha ini dapat dilakukan dengan kejuruteraan semula (*reengineering*), termasuk mereka bentuk kembali bidang sumber manusia. Menjadi pakar pentadbiran perlu menguasai dua fasa reka bentuk kembali. Pertama, proses penambahbaikan, iaitu menfokuskan kepada mengenali proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan kaedah alternatif untuk meningkatkan kualiti layanan. Kedua memikirkan penciptaan ulang (*rethinking value creation values*), iaitu prosesnya dimulai dengan pelanggan. Hal ini dapat mengubah fokus kerja daripada apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.
3. **Employee Champion**, menjadi penengah antara kakitangan dan pengurusan untuk memenuhi kepentingan kedua-dua belah pihak. Dengan persaingan

perniagaan yang semakin pesat menyebabkan tuntutan pengurusan terhadap kakitangan semakin tinggi. Oleh itu pengurus bawahan harus memperhatikan keadaan kakitangan yang berkaitan dengan: pertama, mengurangkan tuntutan (*demand*) dengan cara mengurangkan beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh kakitangan. Kedua, meningkatkan sumber manusia dengan membantu kakitangan mengenalpasti sumber manusia baru (dalam diri kakitangan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan keperluan syarikat. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber manusia dengan cara membantu kakitangan mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber manusia yang tersedia.

4. ***Change Agent***, menjadi agen perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasiti syarikat untuk berubah. Terdapat tiga jenis perubahan, iaitu: pertama, perubahan inisiatif yang memfokuskan kepada penerapan program, projek atau prosedur baru. Kedua, perubahan proses dalam syarikat dengan memfokuskan kepada cara melakukan kerjasama yang optimal. Ketiga, perubahan budaya akan terjadi jika strategi dasar syarikat perniagaannya distrukturkan semula.

Keempat-empat hal tersebut merupakan peranan baru daripada bahagian sumber manusia yang akan dapat meraih pencapaian kompetitif kerjasama dengan pengurus bawahan dan ketua pengarah. Pencapaian kompetitif akan dicapai melalui tiga strategi, iaitu: inovasi (*innovation*), peningkatan kualiti (*quality enhancement*) serta penurunan kos (*cost reduction*).

Edwin B. Flipo (2010) menyatakan strategi inovasi dapat dilakukan dengan mengembangkan produk baru atau perkhidmatan yang berbeza daripada pesaing dengan fokus utama menawarkan produk dan perkhidmatan baru dan sangat berbeza dengan pesaing. Strategi yang kedua difokuskan kepada peningkatan kualiti produk dan perkhidmatan yang dihasilkan. Manakala strategi terakhir perusahaan berusaha untuk memperoleh pencapaian kompetitif dengan menghasilkan produk dan perkhidmatan yang melibatkan kos yang rendah.

Ketiga-tiga strategi ini dapat dicapai oleh organisasi dengan merubah peranan, perilaku serta profil sumber manusia yang dapat menyokong sasaran yang ingin dicapai serta kerjasama antara pelbagai pihak dalam syarikat sehingga dapat memfokuskan sumber manusia pada tujuan syarikat. Bagi Syarikat yang menerapkan strategi peningkatan kualiti (*Quality Enhancement Strategy*) masalah yang paling mendasari bagi syarikat perlu perubahan proses pengeluaran, kakitangan harus lebih banyak terlibat dalam pekerjaan dan dapat mengawasi pekerjaan sendiri. Hal ini kerana kakitangan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap syarikatnya. Berdasarkan kepentingan di atas, diperlukan kakitangan yang memiliki kriteria seperti berikut : memiliki fokus jangka panjang dan menengah, dapat bekerjasama dan saling melengkapi dengan yang lain, memiliki perhatian yang tinggi terhadap kualiti dan kuantiti serta proses pengeluaran tetapi kurang berani menanggung risiko serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan.

Begitu juga dengan syarikat yang menerapkan strategi pengurangan kos (*Cost Reduction Strategy*) sasaran utama syarikat menekan kos overhead yang minimum serta pencapaian skala ekonomi (*economic of scale*) sehingga memerlukan kawalan

yang ketat. Perilaku kakitangan yang diinginkannya hampir sama dengan model syarikat yang pertama. Antaranya dapat bekerjasama dan kebergantungan yang cukup tinggi, memiliki fokus jangka pendek, sangat individu dan autonomi, sangat memperlihatkan hasil, kurang berani mengambil risiko dan sangat menyukai stabiliti.

Bagi syarikat jenis yang ketiga, dengan penerapan strategi inovasi, memerlukan perilaku kakitangan yang berbeza dengan dua syarikat sebelumnya. Hal ini kerana kakitangan yang diperlukan memiliki kreativiti tinggi, memiliki fokus jangka panjang, berani mengambil risiko dan memiliki toleransi yang tinggi pada ketidakpastian.

2.3 Pengembangan Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi

Parulian Hutapea (2008) menyatakan bahawa kepentingan sumber manusia dalam syarikat bermula apabila semakin diperlukan fungsi sumber manusia untuk pelaksanaan dan pengembangan syarikat. Fungsi sumber manusia bermula dari fungsi pentadbiran (seperti menguruskan semua amalan kakitangan) hingga fungsi pengurusan dan perencanaan. Apabila semakin meningkatnya tuntutan perniagaannya atau dunia keusahawanan, semakin besar tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh bahagian sumber manusia dalam pengurusan dan pengembangan kakitangan kerana kakitangan harus mampu melaksanakan amalan-amalan dan tanggungjawab yang sesuai dengan permintaan dunia keusahawanan. Pengurusan sumber manusia perlu diuruskan dengan sebaik-baiknya dan profesional. Peranan sumber manusia hanya sebagai penyokong perlu diubah menjadi strategik, iaitu pengurusannya perlu disamakan dengan strategi syarikat. Hal ini bererti bahawa

kegiatan sumber manusia harus bersatu dengan pengurusan syarikat agar syarikat dapat berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai sasarannya. Suasana perniagaan dan perubahan dalam bidang yang dinamik memerlukan syarikat lebih berdaya saing dan berinovatif. Oleh itu, syarikat memerlukan pengurusan sumber manusia yang mampu menguruskannya iaitu sumber manusia yang memiliki nilai yang kukuh dan dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Untuk itu sumber manusia harus memiliki kapasiti yang dibangun diatas dasar yang berasaskan kompetensi yang dapat meningkatkan kapasiti dan membangun dasar yang kukuh. Apabila kakitangan yang bekerja dalam syarikat memiliki kompetensi yang tepat dan sesuai dengan keinginan pekerjaannya, kakitangan tersebut cekap bekerja baik dari segi pengetahuan, kemahiran mahupun mental akan menghasilkan nilai yang kuat. Mereka juga akan selalu bersiap sedia menghadapi perubahan-perubahan sesuai dengan kemahuan syarikat tanpa menghilangkan jati dirinya.

Selanjutnya, Parulian (2008) menyebut bahawa pengembangan sumber manusia berasaskan kompetensi harus bermula daripada pembentukan asas yang kukuh. Asas yang kukuh dapat dibentuk dengan cara menemukan kompetensi inti yang sesuai dengan usaha yang dijalankan sehingga dapat digunakan sebagai sumber berdaya bersaing antara syarikat. Apabila syarikat sudah menerapkan sistem sumber manusia yang berasaskan kompetensi maka pengambilan kakitangan baru harus sesuai dengan yang disyaratkan oleh bahagian yang memerlukan kakitangan. Oleh itu syarat kompetensi untuk setiap pekerjaan atau disetiap jabatan atau bahagian haruslah sudah dipersiapkan bahagian sumber manusia.

Penggunaan kompetensi dalam pengambilan calon kakitangan bermula dari tahap penetapan syarat jabatan dengan kemahiran calon kakitangan. Hal ini diharapkan bahagian sumber manusia sudah dapat mengetahui kompetensi teknik dan kompetensi perilaku yang dimiliki oleh calon kakitangan. Bagi mengetahui kompetensi teknik, ia dapat dilakukan dengan cara tulisan mahupun amalan kerja. Ujian bertulis bertujuan untuk mengetahui kadar pengetahuan yang dimiliki oleh calon kakitangan dan ujian praktikal kerja bertujuan untuk mengetahui kadar kemahiran calon kakitangan. Bagi pekerjaan dalam bidang pentadbiran pula, teknik ujian bertulis yang dipilih untuk menguji cara susunan fail, membuat surat dan sebagainya.

Veithzal Rivai (2006) menyebutkan perkembangan sumber manusia berdasarkan kompetensi dilakukan supaya dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran syarikat seperti yang telah ditetapkan. Kompetensi berkaitan dengan kuasa setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan peranannya dalam syarikat yang sesuai dengan kemahiran, pembelajaran dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki oleh kakitangan secara perseorangan mestilah mampu menyokong pelaksanaan strategi dan tujuan syarikat serta mampu menyokong setiap perubahan yang dilakukan oleh pihak pengurusan sehingga kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dapat menyokong sistem kerja berasaskan kumpulan yang sudah dibentuk.

2.4 Kompetensi

Pada bahagian ini akan membincangkan sejarah dan definisi kompetensi, teori kompetensi, konsep kompetensi dan jenis kompetensi.

2.4.1 Sejarah dan Definisi Kompetensi

Kajian mengenai kompetensi telah bermula pada akhir tahun 1960-an atau awal 1970-an oleh Syarikat Psikologi Industri Amerika. Syarikat tersebut mengenal pasti banyaknya hasil belajar seperti tingkah laku, pengetahuan dan prestasi belajar di sekolah tidak dapat dijadikan sebagai sebuah kompetensi atau kejayaan seseorang dalam melaksanakan aktiviti kehidupan harian. Penemuan tersebut telah menyokong penyelidik untuk mengetahui pembolehubah apa yang berpengaruh terhadap kompetensi sumber manusia dalam mengekalkan amalan pada sesebuah institusi selain daripada faktor jantina dan sosio ekonomi.

Hal yang serupa juga dikemukakan oleh McClelland pada tahun 1973 dalam artikelnya yang bertajuk "*penyelidikan untuk kompetensi berbanding pengetahuan*" menyatakan bahawa "*pengujian tradisional pada akademik dan penyelidkan IQ tidak baik sebagai jalan dari memperkirakan sesuatu dapat atau tidak dapat, pekerjaan lebih baik*".

McClelland menyatakan bahawa :

"kita seharusnya melihat jalan untuk pendekatan pada pembolehubah kompetensi lain dimana dapat memperkirakan pekerjaan dengan berjaya".

Sejak karya McClelland diterbitkan, semakin ramai pakar yang cuba melakukan penyelidikan lebih jauh tentang kompetensi. Seterusnya McClelland (1973) mengatakan bahawa apabila cara tradisional digunakan dalam pengukuran sikap dalam mencapai hasil kerja, maka ia memerlukan beberapa tindakan seperti berikut :

- 1) Membandingkan individu yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.
- 2) McClelland dan Dailey mengembangkan teknik *Behavioral Event interview* (BEI) yang menggabungkan teknik pemanggilan sebelumnya (*critical incident method*) dalam teknik bertujuan untuk mengenal pasti unsur tugas dalam pekerjaan. Sementara itu McClelland lebih berminat terhadap ciri sumber manusia yang melakukan pekerjaan dengan baik. Teknik BEI meminta individu-individu memikirkan beberapa aspek penting ke atas keadaan yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga mendatangkan hasil yang baik atau buruk.
- 3) McClelland menganalisis transkrip BEI ke atas maklumat tentang kejayaan dan kegagalan para pimpinan untuk mengenal pasti ciri-ciri yang membezakan kedua-dua sampel tersebut. Analisis lebih dititikberatkan kepada perilaku yang menunjukkan kompetensi tinggi berbanding dengan purata kompetensi biasa.
- 4) Perbezaan kedua-dua ciri-ciri tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan dan definisi sistem mata penilaian yang dipercayai oleh setiap penyelidik. Transkrip BEI diberikan skor dengan menggunakan *Content Analysis of Verbal Expression (CAVE)*. Dengan menggunakan CAVE para penyelidik dapat menghitung dan menguji perbezaan secara statistik atas ciri-ciri yang

ditunjukkan oleh para individu yang berprestasi tinggi dan rendah dalam pelbagai pekerjaan dan jabatan.

Berdasarkan beberapa pengertian kompetensi tersebut, dapat diambil keputusan bahawa kompetensi boleh disebut sebagai kemampuan atau kebolehan 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. Kejayaan suatu syarikat hari ini dan masa akan datang bergantung kepada gabungan kompetensi kepimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya. Kompetensi merupakan ciri yang menjadi landasan bagi seseorang dan berkaitan dengan keberkesanan prestasi kerja individu dalam pekerjaan. Oleh itu kompetensi seseorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk menjangkakan kadar pencapaian kerjanya. Manakala motif dan konsep diri merupakan sifat pembelajaran mahupun kemampuan ataupun kemahiran. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pembelajaran dapat dikembangkan melalui teori dan latihan manakala motif kompetensi dapat diperoleh ketika proses pengambilan calon kakitangan. (Spencer dan Spencer, 1993).

Boyatzis (1982) menyatakan bahawa kompetensi kakitangan dalam bidang pekerjaan tertentu didasari oleh ciri daripada kakitangan itu sendiri. (Seperti motif, sifat/watak, keterampilan serta aspek-aspek yang berkaitan dengan peranan sosial atau ilmu pengetahuannya) yang dapat menghasilkan prestasi yang berkesan atau keunggulan dalam bekerja.

Di bawah ini terdapat tiga peringkat pengertian kompetensi seperti yang dikemukakan oleh Boyatzis, (1982); Spencer dan Spencer, (1993) ;Goleman, (1998), iaitu:

1. Kompetensi kognitif seperti cara berfikir dan pola penghargaan.
2. Kompetensi kepintaran emosional terdiri daripada kesedaran diri dan kompetensi diri pengurusan, kesedaran emosional dan kawalan emosional diri.
3. Kompetensi kepintaran sosial termasuk kesedaran sosial dan hubungan kompetensi pengurusan seperti empati dan kerjasama.

Miler, Rankin dan Neathey (2001) pula memberikan pandangan tentang kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan oleh seseorang agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenali dengan nama kompetensi teknik atau fungsi (*technical/functional competencies*). Konsentrasi kompetensi teknik adalah pada pekerjaan, iaitu menggambarkan tanggungjawab, cabaran dan sasaran kerja yang dilakukan atau dicapai oleh pemangku jabatan agar pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi jenis ini bermula di Inggeris dan banyak digunakan di negara-negara Eropah dan di negara-negara komanwel.

Spencer dan Spencer (1993) menambah pula bahawa kompetensi menjadi ciri seseorang apabila dihubungkan dengan prestasi yang efektif atau unggul yang akan menentukan perilaku dan prestasi seseorang dan juga untuk menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Marshall (1996) pula memberikan pengertian bahawa kompetensi

merupakan ciri dasar seseorang yang memungkinkan mereka menghasilkan pencapaian unggul dalam pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian kompetensi di atas, maka dapat difahami daripada dua pandangan yang berbeza, iaitu:

1. Sebagai aset, keterampilan atau sumber manusia yang dimiliki oleh syarikat yang membolehkan sebuah kegiatan untuk dilaksanakan secara sistematik
2. Sebagai kegiatan mereka sendiri, iaitu syarikat mampu melaksanakan dengan menggabungkan serangkai aset menekankan apa yang akan dilakukan oleh syarikat dan apa yang dimiliki oleh syarikat.

David (2007) memberikan pengertian kompetensi yang dibahagikan dalam tiga pendekatan, iaitu:

1. Orientasi pekerja, terdiri daripada :
 - 1.1 Tingkah laku perseorangan, hal ini disebabkan oleh sesuatu yang baik dan dimiliki dalam pekerjaan. Hal ini bermakna bahawa terdapat bukti terhadap tingkah laku perseorangan yang mempengaruhi kemampuan pekerja (Boyatzis, 1982)
 - 1.2 Dasar tingkah laku perseorangan disebabkan oleh standard untuk mencapai keberkesanan dalam situasi pekerja (Spencer dan Spencer, 1993)
 - 1.3 Penampilan yang tinggi atau kemampuan yang seimbang secara relatif menghasilkan tingkah laku untuk kemampuan dalam bekerja dalam lingkungan syarikat secara kompleks.

2. Orientasi bekerja, terdiri daripada :

- 2.1 Kemampuan jawatan, adalah untuk menampilkan aktiviti bersama atau fungsi pada setiap peringkat yang diharapkan pada kakitangan.
- 2.2 Kemampuan untuk menampilkan aktiviti dalam pekerjaan.
- 2.3 Perbuatan tingkah laku dan pengeluaran, setiap pengeluaran harus dapat mempraktikannya atau menunjukkannya kepada orang lain.

3. Banyak bentuk, terdiri daripada :

- 3.1 Kemampuan untuk menampilkan pengetahuan, pemahaman wawasan dalam aktiviti dan cara berfikir untuk memperoleh penampilan yang berkesan serta memenuhi standard yang ditentukan oleh kakitangan. Ini termasuk dalam menyelesaikan masalah dan cukup fleksibel terhadap permintaan yang berubah. Pembelajaran dan pemahaman serta simbol-simbol merupakan suatu nilai kepercayaan dan tingkah laku pula akan menunjukkan penampilan pengurusan yang berkesan dan bersesuaian dengan undang-undang yang berlaku.

Berdasarkan huraian di atas, dapat disimpulkan bahawa pengertian kompetensi lebih mengarah kepada kemampuan secara keseluruhan yang dimiliki oleh seseorang. Seterusnya tingkah laku perseorangan yang akan mempengaruhi kadar kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan baik yang bersifat individu mahupun syarikat yang semuanya merupakan aset yang dimiliki oleh syarikat.

2.4.2 Teori Kompetensi

Bagi memahami teori kompetensi secara lebih mendalam, maka harus difahami lebih awal bahawa teori kompetensi terbahagi kepada lima jenis ciri sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer L.M. dan Spencer (1993) seperti berikut:

1. Motif. Motif iaitu sesuatu yang difikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten yang dapat menghasilkan amalan, keperluan dan perhatian (*concern*) yang biasanya terjadi tanpa disedari. Ini akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk mencapai sasaran kerjanya sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap perilaku seseorang
2. Pembawaan/ciri diri. Ciri diri (*trait*) ialah ciri bawaan diri, misalnya reaksi yang tetap terhadap sesuatu. Seseorang yang mahir memandu kapal terbang atau bekerja sebagai juru terbang dapat dikatakan memiliki ciri bawaan diri sebagai juru terbang. Ciri diri ini merupakan ciri-ciri fizikal, kognitif dan sosial yang melekat secara kekal pada diri seseorang.
3. Konsep diri. Merupakan tingkah laku, nilai dan pandangan seseorang terhadap sesuatu hal. Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai perseorangan. Nilai perseorangan mempunyai sifat tindak balas yang dapat menjangkakan apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam masa yang singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehi 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 maklumat seseorang dalam lingkungan yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya ujian pengetahuan

mengukur kemampuan untuk memilih jawapan yang paling benar, tetapi tidak dapat mengukur apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. Kepakaran/keterampilan. Merupakan kemampuan untuk memperlihatkan secara fizikal terhadap sesuatu pekerjaan atau tugas yang diberikan. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktiviti atau pekerjaan. Telah dibincangkan sebelumnya bahawa seseorang yang memiliki pengetahuan belum tentu memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang bagaimana memandu kereta tidak bererti orang tersebut mampu memandu kereta. Demikian juga dengan orang yang mengetahui bagaimana cara menaip, tidak bererti orang tersebut mampu untuk menaip. Kepakaran lebih sukar dimiliki daripada pengetahuan. Namun seseorang yang memiliki kepakaran dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kepakaran tidak mudah diperoleh di kelas atau kuliah, terutama pengetahuan yang tidak disertai dengan kajian kes *clan role play*.

Bahagian utama kompetensi "pengetahuan" dan "kepakaran" memiliki ciri-ciri yang berbeza daripada ketiga-tiga komponen utama kompetensi lain, iaitu konsep diri, ciri diri dan motif. Berikut diterangkan ciri kedua-dua kumpulan komponen utama kompetensi.

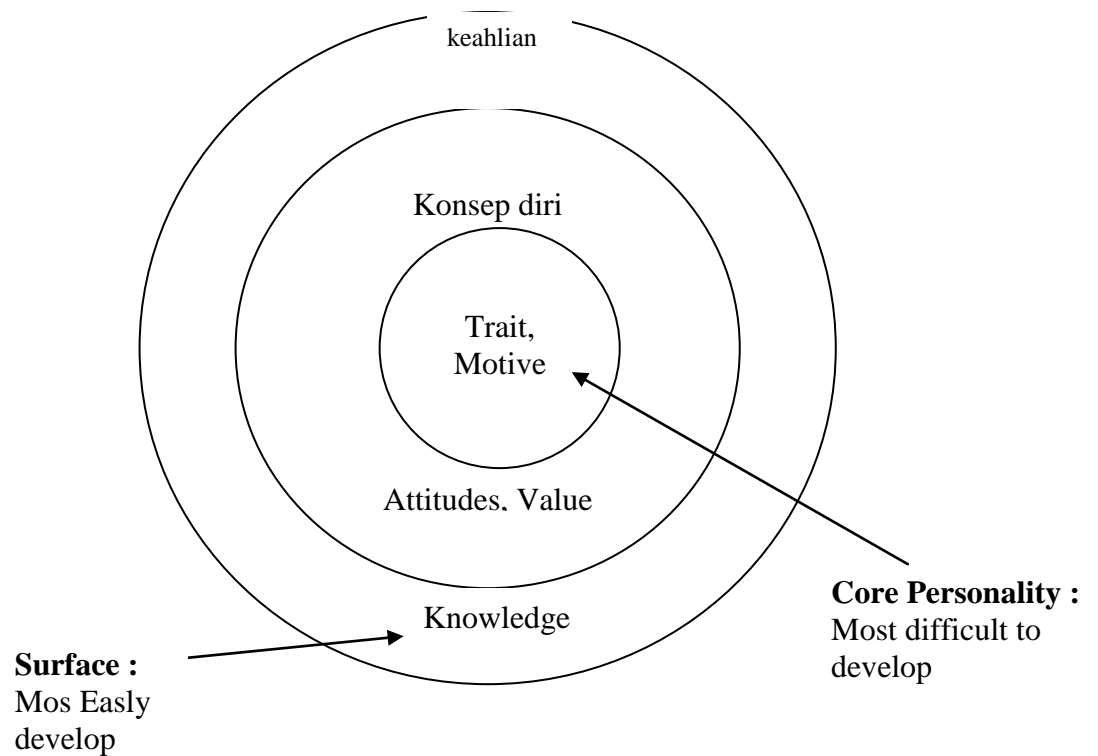
Ciri-ciri pengetahuan dan kepakaran, Spencer L.M. dan Spencer (1993)

1. Teknik (*technical competency*). Pengetahuan dan kepakaran lebih cenderung mempengaruhi kompetensi.

2. Pengetahuan dan keterampilan lebih mudah terlihat.
3. Pengetahuan lebih mudah dimiliki oleh seseorang dan pada kebiasaannya dapat diperoleh hanya dengan mendengar atau melihat.
4. Kepakaran merupakan komponen utama yang mudah dimiliki oleh individu dan mesti dapat dibuktikan dengan menunjukkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.
5. Pengetahuan dan kepakaran relatif lebih mudah dikembangkan.

Ciri-ciri konsep diri, ciri diri dan motif , Spencer L.M. dan Spencer (1993)

1. Konsep diri, ciri diri dan motif lebih cenderung mempengaruhi kompetensi perilaku (*behavioral competency*).
2. Konsep diri, ciri diri dan motif lebih sukar dilihat.
3. Konsep diri, ciri diri dan motif lebih sukar dikembangkan.

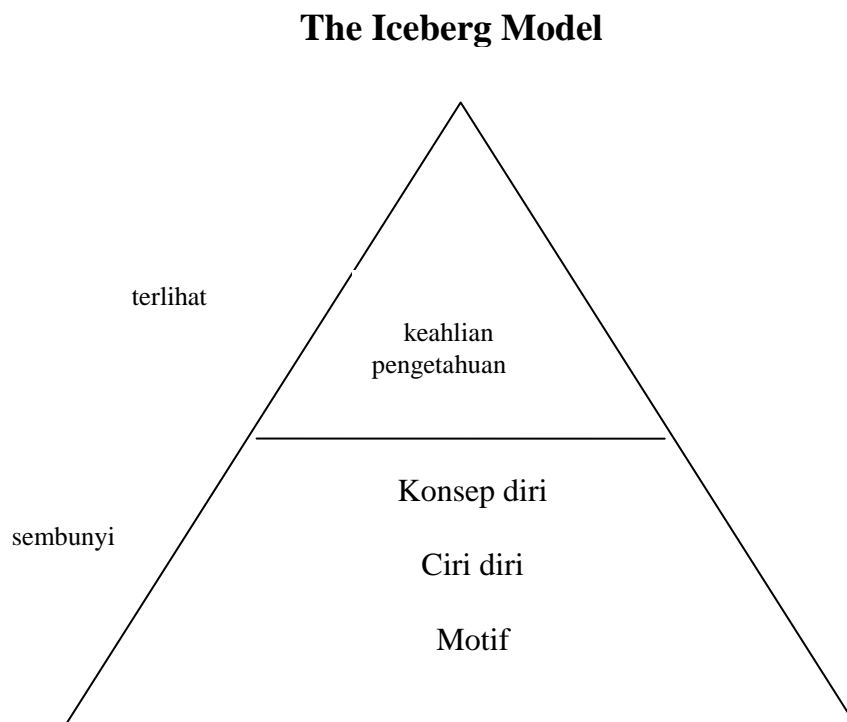


Rajah 2.1 :

Ciri-ciri kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer (1993)

Sumber:Spencer,.Lyle M, Jr Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work ” Models for Superior Performance/by Lyle.M. and Signe and spencer.1993:11

Rajah 2.1 menunjukkan bahawa konsep diri, ciri bawaan dan motif merupakan ciri-ciri tersembunyi pada seseorang. Sedangkan kemahiran dan pengetahuan yang terlihat pada seseorang mudah untuk dikembangkan baik melalui latihan dan pengembangan. Manakala ciri bawaan dan motif merupakan inti keperibadian yang sangat sukar dikembangkan kerana bahagian yang tersembunyi pada seseorang. Bagi mengetahui ciri-ciri seseorang pula dapat dilihat pada rajah 2.2. di bawah :



Rajah 2.2:

Ciri-ciri seseorang

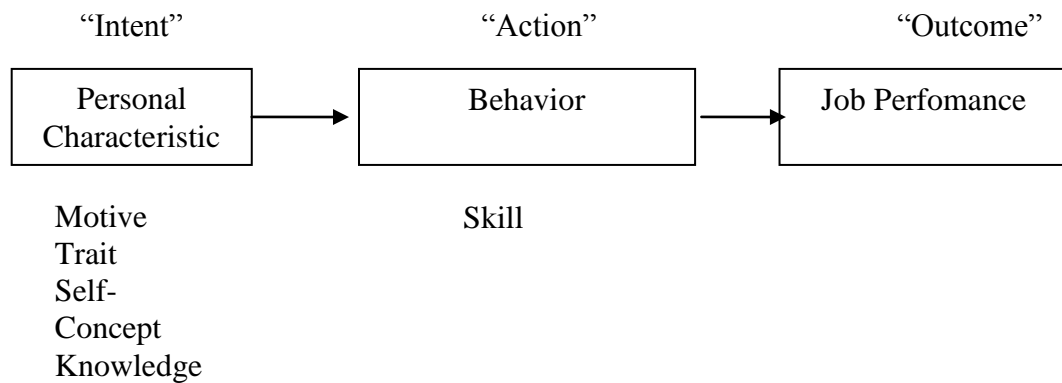
Sumber:Spencer,.Lyle M, Jr Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work ” Models for Superior Performance/by Lyle.M. and Signe and spencer.1993:11

Rajah 2.2 di atas menjelaskan bahawa ciri-ciri seseorang yang terdiri daripada motif, ciri bawaan, konsep diri dan pengetahuan akan mendorong untuk berperilaku

mempunyai kemahiran dalam bertindak yang akan menghasilkan prestasi kerja. Pengetahuan dan kepakaran dapat dilihat di permukaan atau di lapisan luar gunung ais, namun komponen utama kompetensi yang lain seperti konsep diri, ciri diri dan motif tidak nampak di permukaan gunung ais. Hal ini sama dengan manusia, iaitu pembelajaran seseorang mudah dikenal pasti, misalnya daripada pembicaraan dan keterampilan kerjanya. Itulah sebabnya pada rajah gunung ais tersebut pengetahuan dan kepakaran terletak pada bahagian luar atau bahagian atas gunung ais. Sebaliknya, perilaku seseorang yang sebenarnya kadangkala sukar diketahui kerana orang yang mampu mengendalikan pemikiran biasanya mampu juga mengendalikan perilakunya. Hal ini kerana perilaku seseorang lebih didominasi oleh konsep diri, ciri diri dan motif yang dimilikinya. Hal ini sama dengan konsep diri, ciri diri, motif dan perilaku juga berada pada lapisan bawah gunung ais sehingga lebih sukar untuk dikenal pasti dan dibentuk. Perilaku yang sebenarnya akan kelihatan ketika seseorang sudah tidak mampu mengendalikan pemikiran sebagaimana dalam keadaan normalnya, misalnya pada saat dia sangat sibuk dengan pekerjaannya atau ketika mengalami tekanan atau melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan konsep diri, ciri diri dan motif individunya. Itulah sebabnya tidak jarang dijumpai ada kakitangan baru yang pada mulanya kelihatan memiliki perilaku baik, kemudian setelah beberapa bulan apabila diberi kerja yang banyak, dia mulai memperlihatkan perilaku yang sebenarnya.

Rajah 2.3 di bawah ini merupakan contoh definisi kompetensi pada pencapaian motivasi. Ciri seseorang individu terdiri daripada motif, ciri bawaan dan pengetahuan yang akan menghasilkan perilaku. Perilaku ini merupakan kepakaran seseorang. Perilaku ini seterusnya akan menimbulkan prestasi kerja.

Definition Of a “Competency”



Rajah 2.3:

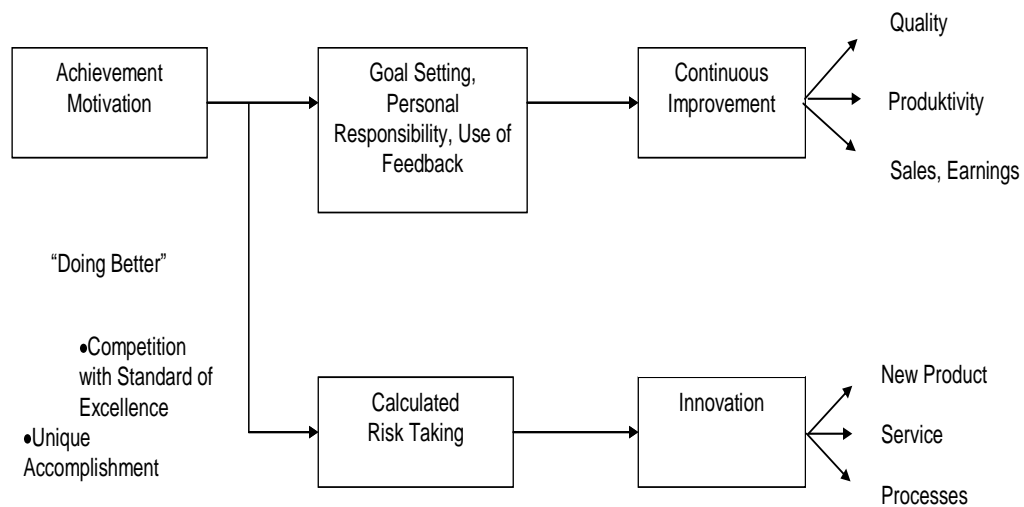
Defenisi Kompetensi

Sumber: Spencer, Lyle M, Jr Signe M. Spencer, 1993, "Competence at Work " Models for Superior Performance/by Lyle.M. and Signe and spencer.1993:13

Rajah 2.4 di bawah ini menjelaskan pula bahawa ada dua perkara yang akan dicapai, iaitu:

1. Pencapaian tujuan, tanggungjawab peribadi dan memberi maklum balas akan menghasilkan penambahbaikan secara terus-menerus baik kualiti, produktiviti mahupun penjualan dan pendapatan.
2. Menilai risiko untuk menghasilkan inovasi terhadap produk baru, perkhidmatan dan proses.

Example : Achievement Motivation



Rajah 2.4:

Perkara-perkara yang akan dicapai

Sumber: Spencer, Lyle M, Jr and Signe M. Spencer, 1993, "Competence at Work" Models for Superior Performance/by Lyle M. and Signe and Spencer. 1993:11

Berdasarkan perbincangan di atas, Spencer L.M dan Spencer (1993) membuat keputusan bahawa yang menjadi ciri kompetensi ialah motif, pembawaan, konsep diri pengetahuan dan kepakaran yang akan menyokong untuk berperilaku dalam tindakan yang menghasilkan prestasi kerja. Oleh itu dapat dikenal pasti bahawa teori dasar yang digunakan dalam kajian ini ialah teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer L.M dan Spencer (1993). Teori ini sebelum ini telah dikemukakan oleh McClelland yang dikenali sebagai *founding father of the competency approach* pada tahun 1973.

2.4.3 Konsep Kompetensi

Tiga keadaan kompetensi yang harus dipertimbangkan (Spencer L.M dan Spencer, 1993) ialah:

1. Mereka mestilah mempunyai sebuah komponen syarikat, dari segi lokasi dan penggunaan asset.
2. Mereka mestilah mempunyai sebuah komponen ketekunan sebagaimana mereka harus menyatakan kegiatan tertentu yang dipertimbangkan untuk mempertahankan penyebaran aset yang terkoordinasi.
3. Mereka mestilah memiliki sebuah komponen pencapaian tujuan sebagai aset yang dapat membantu syarikat mencapai tujuannya.

Setakat ini kompetensi syarikat sangat penting kerana kompetensi dapat dijadikan keutamaan dalam bersaing (Robert dan Selvarajan, 2006), sehingga kejayaan suatu syarikat mestilah memperhatikan kompetensi kakitangan. Konsep kompetensi terbahagi kepada dua, iaitu pertama, strategi bersaing dan kedua sumber manusia. Dalam bidang sumber manusia, kompetensi ditumpukan kepada kemampuan kakitangan, misalnya suatu pekerjaan memerlukan kadar prestasi terutama jenis pekerjaan. Pekerjaan yang sebaiknya dilakukan memerlukan perincian pengetahuan, kemahiran dan kemampuan seseorang kakitangan. Antara konsep kompetensi strategi bersaing dan sumber manusia terdapat perbezaan. Dalam strategi bersaing lebih berfokus kepada peringkat syarikat, sedangkan pada sumber manusia berfokus kepada ciri-ciri kakitangan yang berhubungan dengan keberkesanan prestasi kakitangan (Robert dan Selvarajan, 2006).

Konsep kompetensi juga harus mempertimbangkan kompetensi seseorang dan kompetensi syarikat sebagaimana yang sudah ditentukan. Kepakaran peribadi yang dimiliki oleh individu atau kebanyakan oleh beberapa orang mereka adalah kompetensi yang diselenggarakan oleh individu-individu seperti kepakaran syarikat terdiri daripada gabungan kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki oleh syarikat. Mereka diserap melalui proses perubahan sistem dan dipantau oleh semua pakar dan strukturnya. Mereka lebih berkeupayaan untuk mempertahankan kebiasaan bagi individu yang meninggalkan syarikat merupakan sekumpulan yang terbiasa yang membentuk sistem utama syarikat untuk menyimpan pembelajaran dan menentukan sikap yang teratur.

Kesler G.C (dalam Agustina, 2002) membezakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kakitangan, iaitu: kemampuan prestasi (*performance capabilities*), pengetahuan dan kemahiran sumber manusia (*Human resourch technical know how*) serta pengetahuan tentang perniagaan dan syarikat (*business know how*). Secara lebih lengkap taburan kompetensi dapat dilihat pada jadual di bawah ini.

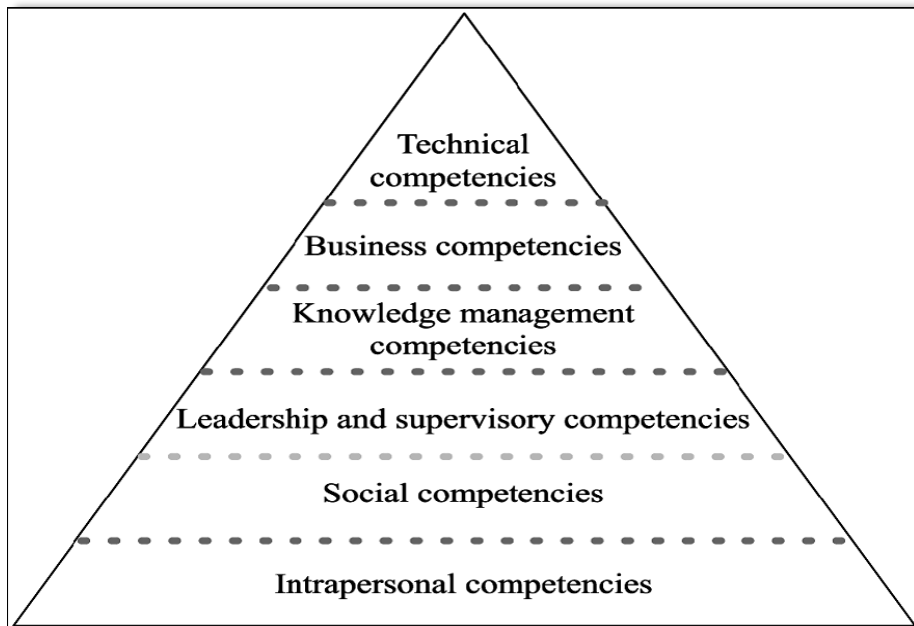
Jadual 2.1
Jadual Taburan Kompetensi

Performance capabilities	HR techincal know how	Businee know how
<ul style="list-style-type: none"> • Catalytic influence • Diagnosis dan analisa berdasarkan kenyataan • Inovasi porses dan struktur • Standar jaminan • Administrasi dan jasa • Pemecahan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> • Desain organisasi • Manajemen menarik bakat • Melibatkan karyawan • Pelatihan dan pendidikan • Pengakuan dan reward • Kesejahteraan dan mora • komunikasi 	Memahami bisnis dalam hal : <ul style="list-style-type: none"> • Strategi kompetitif • Mikro dan makro ekonomi • Operasi kelas dunia • Proses logistic/proses supply chain • Pemasaran/penjualan • Pengetahuan industri

Sumber: Kesler. G. C. 1995. Dalam Agustina. A. 2002. Competence based HR revitalisasi sumber manusia. Fokus Ekonomi. Vol. 1. No. 3 Disember:225-267.

Berdasarkan rajah 2.5 di bawah ini, Gravan dan McGuire (2001) menjelaskan bahawa kompetensi dibahagikan kepada enam peringkat seperti berikut:

1. Peringkat interpersonal yang menunjukkan bahawa hal yang paling dasar yang mesti dimiliki ialah peribadi pekerja tersebut.
2. Peringkat sosial yang merupakan hubungan pekerja dengan pihak lain baik dengan pelanggan mahupun dengan pekerja lain.
3. Peringkat kepemimpinan yang merupakan kemampuan dalam memimpin syarikat terutama dengan para kakitangan.
4. Peringkat pengetahuan yang merupakan kemampuan dalam kemahiran dan pembelajaran untuk dapat mengurus syarikat dengan cara yang benar.
5. Peringkat perniagaan yang merupakan kemampuan dalam mengurus kegiatan syarikat baik strategi dan dasar, manakala peringkat teratas ialah teknikal yang berhubung dengan penggunaan alat-alat yang dapat memudahkan dan melancarkan aktiviti syarikat.



Rajah 2.5
Tingkatan Model Kompetensi
Sumber: Gravan dan McGuire (2001)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahawa konsep kompetensi dapat dijadikan keutamaan dalam bersaing (Robert dan Selvajan, 2006) mengelompokkan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kakitangan, iaitu: kemampuan prestasi (*performance capabilities*), pengetahuan dan kepakaran sumber manusia (*Human resource technical know how*), pengetahuan tentang perniagaan dan syarikat (*business know how*).

2.4.4 Jenis Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahawa berdasarkan prestasi yang digunakan untuk menjangkakan prestasi suatu pekerjaan. Kompetensi terhad ke atas dua kategori, iaitu:

1. *Threshold Competencies*, merupakan ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik akan tetapi tidak membezakan seseorang yang berprestasi tinggi dengan prestasi purata meliputi pembelajaran atau kemahiran dasar seperti kemampuan untuk membaca. Sebagai contoh untuk seorang tenaga penjual adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya mengisi borang.
2. *Differentiating, Competencies*, merupakan faktor-faktor yang membezakan seseorang yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi lebih rendah. Misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan adalah penetapan sasaran yang melebihi apa yang telah ditetapkan oleh syarikat. Contohnya kompetensi seorang juru jual yang memiliki motivasi tinggi dapat menetapkan sasaran jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan prestasi pada peringkat purata.

Seterusnya Spencer dan Spencer (1993, 25-86) secara am membahagikan kompetensi ke dalam enam kumpulan untuk mencapai prestasi baik bagi teknikal dan profesional, tenaga penjual, pembantu dan sumber manusia, pengurus, mahupun usahawan, iaitu:

1. Kompetensi Berprestasi dan Tindakan (*Achievement and Action*) didasarkan kepada:

- a. *Achievement Orientation* (ACH),

Penilaian yang menekankan kepada hasil pekerjaan yang lebih baik, bersaing melampaui standard dan bekerja dengan baik. Sikap yang menunjukkan prestasi ini antaranya ialah: bekerja untuk melampaui standard yang ditentukan oleh pihak

pengurus, menentukan dan bertindak untuk mencapai tujuan yang mencabar bagi diri sendiri mahupun orang lain, berinisiatif dan selalu mencari informasi serta memiliki permikiran konsep.

b. *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*.

Dimensi ini merupakan pencetus utama yang dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan. Ciri-ciri CO ini ditandai dengan mengawasi dan menyemak pekerjaan dan informasi, menekankan penjelasan mengenai peranan dan fungsi serta memelihara sistem maklumat.

c. *Initiative (INT)*.

Inisiatif merupakan keutamaan untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih daripada yang diperlukan atau diharapkan dalam suatu pekerjaan, melakukan sesuatu yang tidak seorangpun memintanya. Di samping itu, inisiatif juga dicerminkan melalui tindakan yang cepat dan cermat, memanfaatkan peluang, proaktif, menghindari timbulnya masalah dan menciptakan peluang baru.

d. *Information Seeking (INF)*, Rasa ingin tahu yang mendasar, iaitu hasrat untuk lebih mengetahui tentang sesuatu, orang atau persoalan mendorong untuk mencari maklumat. Pencarian maklumat termasuklah membuat usaha untuk memperoleh maklumat lebih banyak.

2. *Kompetensi Melayani (Helping and Human Service)*.

Terdapat dua dimensi dalam kelompok kompetensi pelayanan, iaitu:

a. *Interpersonal Understanding (IU)*,

Kompetensi ini termasuk kemampuan untuk mendengar dan memahami ekspresi, pemikiran dan perasaan yang tidak terucap oleh individu atau kumpulan yang lain.

Interpersonal understanding ini terlihat dalam bentuk memahami perilaku, rasa tertarik, keperluan dan perspektif pihak lain yang mampu menafsirkan sikap bukan lisan pihak lain. Memahami hal-hal yang dapat menjadi sumber motivasi pihak lain dan memahami latar belakang perilaku orang lain.

b. *Customer Service Orientation (SCO)*. Kompetensi ini merangkumi kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengerjakan sesuatu untuk membantu dan menolong orang lain.

3. Kompetensi Memimpin (*Influence*), kumpulan kompetensi ini merangkumi dimensi:

a. *Impact and influencing (IMP)*,

Kompetensi ini merupakan kemampuan untuk memujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau membuat orang lain terpengaruh dengan mendapat sokongan daripada orang lain.

b. *Organizational Awareness (OA)*.

Merupakan kemampuan individu untuk mengenal pasti pengambil keputusan yang sebenarnya dan yang dapat mempengaruhi orang lain serta mentafsirkan bagaimana sesuatu kejadian akan mempengaruhi individu atau kumpulan dalam syarikat.

c. *Relationship Building (RB)*,

Relationship building dicerminkan dengan menjaga hubungan persahabatan atau hubungan dan jaringan dengan orang lain. *Relationship building* sering terlihat daripada sikap kesedaran untuk membina hubungan, menciptakan kemudahan untuk membina hubungan dan melakukan pertukaran informasi untuk menciptakan hubungan.

4. Kompetensi Mengelola (*Managerial*),

Kompetensi ini sebenarnya merupakan sebahagian daripada *impact and influence* yang menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuatan yang berpengaruh secara positif untuk hal-hal yang spesifik. Keinginan yang spesifik ini ditunjukkan melalui keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki kerja berkumpulan dan kerjasama.

Kompetensi mengelola terdiri daripada:

- a). *Developing Others* (DEV), iaitu kemampuan untuk mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.
- b). *Directiveness* (DIR), iaitu kemampuan untuk memerintah dan mengarahkan orang lain baik kerana kemampuan diri mahupun kerana kekuasaan jawatannya untuk melaksanakan sesuatu yang sesuai dengan sasaran syarikat.
- c). *Teamwork and Cooperation* (TW), iaitu kemampuan dan kemahuan bekerjasama dengan orang lain dalam suatu kumpulan kerja atau menjadi sebagian daripada suatu kumpulan kerja.
- d). *Team Leadership* (TL), iaitu kemampuan dan kemahuan untuk berperanan sebagai pemimpin kumpulan dan biasanya ditujukan dalam posisi kuasa rasmi.

5). Kompetensi berfikir (*Cognitive*),

Kompetensi kognitif mempunyai fungsi supaya kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktiviti, masalah, peluang dalam kerangka pembelajaran dan kemahiran. Kompetensi berfikir terdiri daripada:

- a). *Analytical Thinking* (AT), yaitu kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang mencakupi kemampuan untuk mengenal pasti masalah yang mendasari dalam situasi kompleks.
 - b). *Conceptual Thinking* (CT), yaitu kemampuan memahami situasi atau keadaan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dan mencakupi kemampuan mengenal pasti pola keterikatan antara masalah yang tidak kelihatan dengan jelas atau kemampuan mengenal pasti permasalahan utama yang menjadi dasar dalam situasi yang kompleks.
 - c). *Technical Professional/Managerial Expertise* (EXP), yaitu penguasaan pembelajaran eksplisit yang berupa kepakaran/keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan dan menyalurkan pembelajaran atau keterampilan kepada orang lain.
- 6) Kompetensi Kepribadian Yang Efektif (*Personal Effectiveness*) yang terbahagi ke atas:
- a). *Self Control* (SCT),
Kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negatif ketika terdesak atau berhadapan dengan situasi atau keadaan yang tidak diinginkan.
 - b). *Self Confidence* (SCF),
Menunjukkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara deskriptif, SCF meliputi penampilan diri pada keadaan yang tertekan, pernyataan kepercayaan diri terhadap keputusan dan kemampuannya serta selalu belajar daripada kesalahan.

c). *Flexibility (FLX)*.

Merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dengan variasi situasi, individu atau kelompok. Fleksibel juga merupakan kemampuan untuk memahami dan menghormati perbezaan dan perspektif yang berlawanan.

d). *Organizational Commitment (OC)*, iaitu kemampuan individu dan kesediaan untuk menyesuaikan perilakunya dengan keperluan, prioriti dan tujuan syarikat serta bertindak dalam cara meningkatkan tujuan syarikat atau keperluan syarikat.

Ary Ginanjar Agustian (2001) dalam I Wayan Bagia (2005) menyatakan bahawa manusia memiliki tiga dimensi, iaitu (1) fizikal (*body*), (2) emosi (*mind*) dan (3) spiritual (*soul*). Berdasarkan dimensi tersebut, mereka membahagikan kepada tiga dimensi, iaitu (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional dan (c) kompetensi spiritual.

Perrin pula (dalam Ulrich, 1998) menyatakan bahawa hasil kajian tentang kompetensi sumber manusia yang pernah dilakukan menunjukkan bahawa kompetensi sumber manusia dikenal pasti seperti berikut:

- 1) Memiliki kemampuan komputer (Eksekutif lini)
- 2) Memiliki pembelajaran yang luas tentang visi untuk sumber manusia (Akademik)
- 3) Memiliki kemampuan untuk menjangka separuh perubahan (*Consultant*)
- 4) Mampu memberikan pendidikan tentang sumber manusia dan mempengaruhi pengurusan lini (Eksekutif sumber manusia).

Istilah kompetensi digunakan mengikut beberapa konteks dengan maksud yang sangat berbeza. Pada dasarnya kompetensi terdiri daripada tiga kategori atau jenis, iaitu:

1. Kompetensi syarikat (*Organizational competencies*), iaitu faktor unik yang membuatkan syarikat yang mampu bersaing.
2. Kompetensi Pekerjaan/peranan (*Job/role competencies*). Sesuatu yang harus ditunjukkan oleh individu agar menjadi efektif dalam pekerjaan, peranan, fungsi, tugas, atau kewajiban pada tingkat syarikat atau pada seluruh syarikat.
3. Kompetensi peribadi (*Personal competencies*), aspek daripada individu yang menunjukkan kadar keterampilan, prestasi atau output.

Berdasarkan hasil penyelidikan yang dilakukan oleh Parker (dalam Ulrich,1998), beliau mengemukakan lima jenis kompetensi kakitangan, iaitu:

1. Mengerti apa yang harus dilakukan
2. Memiliki kemampuan dalam membangun *the winning team*
3. Mampu mengelola secara perseorangan
4. Mampu bekerja dengan pihak-pihak lain
5. Memusatkan pada hasil.

Seterusnya hasil penyelidikan Hart (dalam Setyo Riyanto, 2002,70) menyatakan bahawa ada lima belas unsur dalam kompetensi kakitangan dalam bidang perkhidmatan runcit, iaitu: (1) Orientasi pencapaian prestasi (2) Pemikiran analitikal (3) Memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan keadaan serba tidak pasti. (4) Pengambilan keputusan (5) Kepemimpinan (6) Kerja jejaring (7) Komunikasi lisan (8) Dorongan peribadi dan inisiatif (9) Kemampuan untuk memujuk (10)

Perencanaan dan pensyarikatan (11) Keperihatinan terhadap hal-hal yang bersifat politik (12) Kesedaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri (13) Kerja kelompok (14) Peringkat pembelajaran dan keterampilan yang dimiliki dan (15) Komunikasi bertulis.

Kompetensi bertulis ini dikelaskan ke dalam kategori yang berbeza dengan melihat secara jelas perbezaan tujuan atau penggunaan, iaitu:

1. Yang paling utama dalam kompetensi “melayani sebagai dasar daripada pembelajaran dan kepakaran yang diperlukan oleh seseorang (Spencer *et al.*, 1993). Ini dapat dijadikan pengembangan melalui latihan dan identifikasi relatif mudah”. Hal ini bermaksud kompetensi penting untuk menjadi pembelajaran dasar dan keterampilan yang diperlukan oleh setiap orang. Kompetensi ini dapat dikembangkan melalui latihan dan relatif lebih mudah untuk dikenal pasti.
2. Kompetensi yang membezakan prestasi unggul dengan prestasi purata. Kompetensi ini meliputi konsep diri, sifat dan motif walaupun sukar untuk dikembangkan akan tetapi dalam jangka panjang dapat menentukan kejayaan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan menggunakan kaedah pengembangan kompetensi yang tepat dapat menentukan, mengukur dan memberikan penghargaan kompetensi tersebut.
3. Kompetensi inti syarikat. Perhatiannya difokuskan kepada kemampuan syarikat dan meliputi kompetensi yang menciptakan keutamaan dalam bersaing (misalnya inovasi, kecepatan, pelayanan dan teknologi).

Goleman (2005) pula menyatakan bahawa kompetensi dibezakan ke dalam:

- 1). *Technical Competencies*, sering disebut "*Hard' Competencies* atau *Job related Competences*, iaitu keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*Knowledge*). Kompetensi diperlukan oleh suatu pekerjaan agar dapat dilaksanakan secara berkesan.
- 2). *Behavioral Competencies*, sering disebut "*Soft" Competencies* atau *Personal behavior or capabilities*, ialah kompetensi yang ditentukan oleh perilaku atau sikap (*attitudes*). Antara aspek penting daripada kumpulan *behavioral competencies* ialah kemampuan seseorang dalam mengelola emosinya yang dikenali sebagai *Emotional Intelligence*.

Berdasarkan perbincangan di atas, keputusan dapat diambil bahawa jenis kompetensi individu meliputi:

1. Kompetensi Intelektual(*Intellectual Competence*).
Kompetensi intelektual ialah kemampuan dan kemahuan yang berkaitan dengan pemecahan masalah yang bersifat rasional dan strategik.
2. Kompetensi Emosional (*Emotional Competence*)
Kompetensi emosional (*Emotional Competence*) ialah kemampuan belajar berdasarkan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) yang menghasilkan prestasi di tempat kerja. Kecerdasan emosional menentukan potensi kita untuk belajar kemahiran praktikal berdasarkan lima elemen, iaitu: (1) Kesedaran diri (*Self-awareness*), (2) Motivasi (*Motivation*), (3) Mengatur diri (*Self-regulation*). (4) Empati (*Empathy*), dan (5) Kemahiran atau kepakaran dalam perhubungan (*Adeptness in relationship*). Kompetensi emosional menunjukkan seberapa besar potensi daripada lima elemen dapat kita

terjemahkan ke dalam pekerjaan (Goleman, 1998). *EI* meliputi kemahiran untuk mendapatkan empati dan pemahaman daripada orang lain (oleh kerananya dapat bekerja lebih produktif

Sementara itu pula Robbins (2003, 37) berpendapat bahawa kompetensi intelektual ialah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kemampuan intelektual terdiri daripada tujuh dimensi, iaitu:

1. Kecerdasan numerik ialah kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.
2. Pemahaman verbal ialah kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu dengan yang lain.
3. Kecepatan perseptual ialah kemampuan untuk mengenal pasti beberapa kemiripan dan perbezaan visual dengan cepat dan tepat.
4. Pemikiran deduktif ialah kemampuan untuk menggunakan logik dan menilai beberapa implikasi daripada pendapat
5. Penalaran induktif ialah kemampuan untuk mengenal pasti akibat logik dalam suatu masalah dan pemecahannya.
6. Visualisasi khas ialah kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan nampak seandainya posisi dalam ruang berubah.
7. Ingatan ialah kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Stenberg pula (dalam Yuniarsih, 2008) mengenal pasti tujuh jenis kemampuan intelektual, iaitu:

1. Kemampuan verbal, yaitu kemampuan untuk bercakap dan memahami percakapan.
2. Kemampuan kuantitatif, yaitu kemampuan untuk melakukan perhitungan seperti penambahan, pendaraban dan interaksi antara bilangan.
3. Pemecahan masalah, yaitu kemampuan untuk menunjukkan masalah dan mengenal pasti penyelesaian masalah.
4. Kemampuan belajar, yaitu kemampuan untuk mengingat melalui pengulangan dan latihan.
5. Pengambilan kesimpulan induktif, yaitu kemampuan untuk melihat hubungan antara butir-butir dan konsep yang saling berhubungan.
6. Pengambilan kesimpulan deduktif, yaitu kemampuan untuk menarik kesimpulan daripada pelbagai maklumat yang tersedia mengenai suatu masalah.
7. Kemampuan khas, yaitu kemampuan untuk membentuk dan mengenal pasti bentuk-bentuk kehadiran visual dan dapat mengawasi reaksinya ketika mendapat tekanan.

Goleman (2005) mendefinisikan *Emotional Intelligence* sebagai kemampuan mengelola emosi agar bekerja secara harmonis dengan rasionaliti. EI merupakan kompetensi yang mendasari dari manusia yang membuat seseorang berbeza dalam mencapai kejayaan hidupnya. Secara lebih lanjut dia menjelaskan bahawa seseorang yang memiliki IQ yang tinggi tidak selalu menjamin seseorang akan berjaya dalam kerjaya, sekolah dan membina hubungan, akan tetapi bergantung kepada sejauh mana seseorang mampu mengendalikan diri (*self-control*), kesedaran diri (*self awareness*) dan memiliki empati yang semuanya ialah sumber dalam ”*emotional brain*”.

Seterusnya Goleman (2005) mengatakan bahawa kecerdasan emosional merupakan terdiri daripada kemahiran bukan kognitif. Kemampuan dan kompetensi yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam mengatasi lingkungan dan tekanan. Seterusnya beliau menjelaskan bahawa *Emotional intelligence* sangat menentukan kejayaan di tempat kerja. Kenyataannya kejayaan individu 80 peratus ditentukan oleh kecerdasan emosi dan hanya 20 peratus ditentukan oleh IQ. Seterusnya Higgs dan Dulewicz (2000) yang merupakan penyelidik kecerdasan emosional dari Inggeris telah melakukan ribuan psikometrik individu dan penilaian prestasi kerja menyatakan bahawa kecerdasan emosional merupakan antara cara untuk mencapai tujuan melalui kemampuan mengelola perasaan sendiri dan emosi, menjadi sensitif dan mempengaruhi orang lain adalah penting. Hal ini untuk menyeimbangkan motif dan dorongan dengan bersungguh-sungguh dan perilaku yang beretika.

Bar-On (2000) dalam *Competency & Emotional Intelligence Journal*, iaitu seorang penyelidik yang telah mengembangkan konsep *Emotional Intelligence* dan melaksanakan di tempat kerja menyatakan bahawa kecerdasan emosional dan sosial merupakan serangkaian unsur yang saling berkaitan dengan emosional, keperibadian dan kemampuan sosial yang mempengaruhi seluruh kemampuan kita untuk secara aktif dan efektif mengatasi tuntutan dan tekanan sehari-hari.

Kemudian Bar-On (2000) menyatakan bahawa kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) dan kecerdasan sosial (*Social Intelligence*) dalam erti yang luas, ialah

"..the ability to understand and express emotion constructively the ability to understand others' feelings and establish cooperative interpersonal relationship; the ability to manage and regulate emotions in an effective manner; the ability to cope realistically with new situations and to solve problems of a personal and interpersonal nature as they arise; and the ability

to be sufficiently optimistic, positive and self –motivated in order to set and achieve goals”

Jadual 2.2 menunjukkan 5 dimensi kepintaran emosional dari Goleman dan 25 kompetensi emosional.

Jadual 2.2
Kerangka Kompetensi Emosional

Personal Competence	
Self Awareness	<ul style="list-style-type: none"> ● Emotional Awareness: recognizing one’s ● Accurate self-assesment: Knowing one’s strength and limits ● Self-confidence: a strong sense of one’s self- worth and capabilitess
Self Regulation	<ul style="list-style-type: none"> ● Self-Control: Keeping disruptive emotions and impulses in check ● Conscientiousness; Maintaining standards of honesty and integrity ● Conscientiousness: Taking responsibility for personal performance ● Adaptability: Flexibility in handling change ● Inovations: Being comfortable with novel ideas, approaches and new information
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ● Achivement drive: Stiving to imrove or meet a standart of excellence ● Commitment: Aligning with the goals of the group or organization ● Initiative: Readiness to act on oppourtunities ● Optimism: Persistence in pursuing goals despite obstacles and setbacks
Social Competences	
Empathy	<ul style="list-style-type: none"> ● Understanding others: sensing others’ feeling and perspectives, taking an active interest in their concerns ● Developing others: Sensing others development needs and bolstering their abilities ● Service orientation: Anticipacing oppourtunities through different kinds of people ● Political Awareness: Reading a groups emotional cureents and power relationships ● Influences: Wielding effective tactics for persuasion ● Communication: Liostening openly and sending convinging messages ● Conflict management: Negotion and resolving disagreement ● Leadership: Inspiring and guiding individuals and groups ● Change catalyst: Initiating or managing change
Social Skills	<ul style="list-style-type: none"> ● Building Bonds: Nurturing instrumental relationship ● Collaboration and cooperation: Working with others toward shared goals ● Team Capabilities: Creating group synergy in pusr suing collective goals ●

Sumber : MOSAIC *competencies for prfessional and administrative occupations* (U.S. Office of Personnel Management), Spencer and Spencer, *Competence (it Work: and top performance and leadership competence studies published in Richard H. Rosier (cd.), The Competency Model Handbook Volumes One and Two* (Boston: Linkage, 1994 and 1995. Working With Emotional Intelligence by Daniel Goleman (Bantam, 1998) Dalam Journal for The Competency and Emotional Intelligence Communities (2002)

Kompetensi emosional terdiri daripada dua dimensi, iaitu kompetensi peribadi (*Personal Competence*) dan kompetensi sosial (*Social competence*). Kompetensi peribadi meliputi kesedaran diri (*Self-Awareness*), pengaturan diri (*Self-Regulation*), motivasi (*Motivation*). Kesedaran diri (*Self-Awareness*) meliputi: (1) *Emotional Awareness*, mengenali emosi dan akibatnya. (2) *Accurate Self Assessment*, mengetahui kelebihan dan kelemahan diri sendiri. (3) *Self Confidence*, keyakinan akan nilai dan kemampuan diri. Pengaturan diri (*Self-Regulation*) meliputi: (1) *Self-Control*, mengendalikan gangguan emosi dan desakan hati. (2) *Trustworthiness*, atau dapat dipercayai, iaitu memelihara standard kejujuran dan integriti. (3) *Conscientiousness*, atau bersungguh-sungguh, iaitu bertanggungjawab terhadap perestasi kerja peribadi. (4) *Adaptability*, ialah fleksibel dalam menangani perubahan. (5) *Innovation*, ialah terbuka terhadap idea dan maklumat baru.

Motivasi (*Motivation*) meliputi: (1) *Achievement drive*, berusaha keras untuk memperbaiki atau mencapai standard mutu yang tinggi, (2) *Commitment*, menyesuaikan dengan tujuan kumpulan atau syarikat. (3) *Initiative*, persediaan untuk menggunakan kesempatan, (4) *Optimism*, tekun dalam mencapai tujuan meskipun banyak cabaran dan kemunduran. Kompetensi sosial (*Social Competence*) merangkumi *Empathy*, dan *Social skill*. Empati (*Empathy*) meliputi: (1) *Understanding others*, memahami perasaan dan pandangan orang lain. (2) *Developing others*, memahami apa yang diperlukan yang lain untuk berkembang dan mendukung kemampuannya. (3) *Service orientation*, menjangka, mengenali dan memenuhi keperluan pelanggan. (4) *Leveraging diversity*, menggunakan kesempatan melalui orang lain. (5) *Political Awareness*.

Kemahiran sosial (*Social skill*) meliputi: (1) *Influence*, menggunakan taktik yang tepat untuk memujuk. (2) *Communication*, pengiriman yang jelas dan pesanan yang meyakinkan. (3) *Conflict management*, perundingan dan memecahkan perselisihan. (4) *Leadership*, membangkitkan semangat dan mengarahkan individu dan kumpulan. (5) *Change catalyst*, inisiatif atau mengelola perubahan. (6) *Building Bonds*, memelihara hubungan. (7) *Collaboration and cooperation* bekerjasama untuk mencapai tujuan. (8) *Team capabilities*, menciptakan sinergi kumpulan dalam pencapaian tujuan. Hasil kajian Vathsale dan Nimali (2008) menunjukkan bahawa adanya perbezaan kompetensi berdasarkan perbezaan jantina, umur dan taraf perkahwinan.

Berdasarkan teori dan hasil kajian lepas, terdapat tujuh belas penyelidikan yang telah dilakukan seperti dalam Jadual 2.3 berikut ini:

No	Nama Penyelidik	Tajuk	Teori Yang digunakan	Responden	Pengukuran	Hasil Kajian	Alat yang digunakan	Cadangan Kajian
1.	Mark <i>et al</i> (2007)	<i>Forecasting future competency: a three-phase methodology</i>	Teori competency oleh spencer & spencer 1993.	181 reka bentuk mesin dalam 18 jabatan perusahaan.		21 pembolehubah yang signifikan terhadap kompetensi antaranya komunikasi, kemahiran interpersonal, motivasi dan rundingan	SEM	mengambil hubungan pendekatan struktural dan memperbaiki secara tepat terhadap penafsiran pembolehubah .
2.	Malcom higgs (2004)	<i>A study of the relationship between emosional intelligence and performance in UK call centre</i>	Emotional Intelligent	289 agen UK call centres.	Kesedaran diri, emosional, motivasi, keperibadian, pengaruh, intitusi dan suasana hati	semua pembolehubah kompetensi berpengaruh terhadap prestasi syarikat	<i>Cross-section correlation</i>	menambah ukuran prestasi pekerja dan menambah sampel kajian diluar dari sampel yang diteliti
3.	Fenelle <i>et. al</i> (1995)	<i>Future competency profiling</i>	Competency ICL	sebanyak 116 responden daripada pelbagai syarikat di Inggeris.	menggunakan 14 dimensi yang mempengaruhi kompetensi iaitu adaptasi, mempengaruhi, toleransi pada tekanan, motivasi, oral komunikasi, kreativiti, sensitiviti,	semua dimensi signifikan untuk melihat peringkat dan pengaruh daripada kompetensi	Discriminant Function Analysis (DFA) dan Multiple Linear Analysis (MRA)	menyaring syarikat dijadikan sampel kajian

					keputusan, komunikasi tulisan, analisis, perencanaan dan pengornisian, inisiatif dan standard kerja			
4.	Mei-I <i>et al</i> (2005)	<i>Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework</i>	<i>A hybrid approach: managerial competency</i>	20 pengurus operasi syarikat industri termasuk pembuatan, reka bentuk dan pembangunan.	12 pembolehubah kompetensi yang terdiri daripada pencapaian orientasi, inisiatif, mencari maklumat, fokus pada keperluan pelanggan, pengaruh, memberi kepercayaan, kerjasama kumpulan, kepemimpinan kumpulan, fikiran analisis, fikiran konseptual, kawalan diri dan fleksibel.	Pembolehubah kompetensi berupa syarat pekerjaan, perilaku individu an kreativiti dapat dijadikan ukuran dalam menentukan prestasi pengurus dalam pasukan dinamik berasaskan persekitaran.	<i>one-way analysis of variance (ANOVA) dari analisis two-stage interview.</i>	Pemboleh ubah yang berhubungan dengan syarikat dan industri.
5.	Robert <i>et al</i> (2002)	Supply chain competency: pembelajaran as a key component	Supply chain competency	188 responden pada syarikat industri	Pembolehubah bebas berupa dimensi dorongan pembelajaran, gabungan	Kompetensi pembelajaran/pembelajaran berpengaruh terhadap	Ordinal Least Squares (OLS)	Lebih memperhatikan dalam analisis pengolahan

					mekanisme kerja, budaya, komitmen, kepercayaan, komunikasi, pengambilan keputusan dan kompromi. Pembolehubah bersandar ialah fokus pelanggan, kepuasan pelanggan, waktu dan logistik	Pembolehubah bersandar.		data yang sesuai dengan aturan.
6.	Jane (2007)	The impact of social environment on emotional, social, and cognitive competency development	Intentional change Theory	54 responden pelajar MBA	Pembolehubah yang digunakan ialah semua dimensi pemboleh ubah dari Critical Incident Interview (CII), PembelajaranSkill Profile (LSP) dan Life Sphere Interview (LSI).	ada beberapa pemboleh ubah yang mempengaruhi kompetensi seperti orientasi efisiensi, negosiasi, mempengaruhi, empati.	SEM	menambah sample dan menambah bidang industri yang lain.
7.	David C. Leornard (2008)	The impact of learnig goal on emotional, social, and cognitive intelligent competency	goal-setting Theory	100 pelajar MBA	16 Pembolehubah dari Critical Incident Interview (CII) dan 12 pembolehubah PembelajaranSkill Profile (LSP)	semua pemboleh ubah kajian berhubungan dengan penentuan sasaran pembelajaran yang sangat penting	SEM	berikutnya adalah untuk memperbaiki sample yang digunakan dengan membagi lebih mendalam.

		development				dalam pengembangan kompetensi		
8.	Margaret & Patrick (2000)	An exploration of the relationships between the adaption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations.		114 syarikat Irlandia pelbagai bidang industri.	Pengurusan kompetensi, ciri-ciri syarikat, pengalaman sumber daya manusia dan prestasi syarikat	ciri-ciri syarikat berpak pada adopsi kompetensi. Pengalaman sumber manusia berpengaruh terhadap kompetensi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap prestasi syarikat.	analisis multi variat untuk membuat korelasi pembolehubah	menambah pembolehubah lain yang signifikan untuk mengukur kompetensi.
9.	Melani Fletcher (1999)	<i>The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation</i>	Komunikasi dan kepemimpinan	140 syarikat transformasi di Afrika Selatan.	internal komunikasi, kepemimpinan dan prestasi kumpulan	Ketiga-tiga pembolehubah ini sangat penting dalam menilai kejayaan syarikat	Analysis of Variave (Anova)	memperbaiki program pengolahan data.
10.	Hugh & Viv	<i>The unit</i>	Competensi oleh Boyatzis (1982) dan	230 pengurus kanan daripada pelbagai	orientasi hasil	semua pemboleh	Multiple	mencari

	(2000)	<i>general manager: a competency profile</i>	Spencer & spences (1993)	bidang perusahaan.	kerja, kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal	ubah ini berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi	regression analysis untuk menilai Index of Overall Success (IOS)	pembuktian kompetensi yang digunakan
	Kenneth S. Rhee (2008)		Intentional change theory	26 pelajar	12 pemboleh ubah Pembelajaran Skill Profie (LSP)	8 pemboleh ubah dari LSP mempengaruhi kompetensi ke hadapan.	analisis regresi and corelasi	menambah program pemboleh ubah hubungan antara individu pelajar dengan pelajar lainnya
12.	Martin Mulder <i>et. al</i> (2007)		Pembelajaran keusahawanan	200 kumpulan bidang perusahaan perkebunan.	21 pemboleh ubah kompetensi pada bidang keusahawanan	penilaian kompetensi berpotensi terhadap sumber kekuatan pembelajaran. Kekuatan utama	Statistik deskriptif, ujian-t dan ujian korelasi dan analisis kuantitatif	menambah aspek selain kewirausahaan dan menambah bilangan responden.
13.	Ana Balen & Juan (2005)		Competency-Based Perspective (CBP)	231 syarikat di Sepanyol yang terdiri daripada 46% sektor industri dan 54% pada sektor pelayanan.		(CBP)	SEM	menambah pemboleh ubah dan memperbaiki tujuan kajian yang berlainan dengan tujuan kajian ini.

14	Norudin Mansor Noor <i>et al.</i> (2010)	<i>Enculturation of Organization Learning for developing competency: a case of Malaysian Islamic Banking institution</i>	Syarikat pembelajaran dan kompetensi	170 staf dari Bank Syariah Malaysia	Perubahan dalaman, iklim pembelajaran, kompesasi flesibel, imformasi, pendekatan pembelajaran dan penglibatan dalam pembuatan keputusan	semua pemboleh ubah signifikan terhadap kompetensi	analisis regresi and korelasi	Memperbesar sampel industri lain, memperbandingkan institusi bank Syariah dan meningkatkan penyiasatan untuk kompetitif.
15	avas dan abakus	<i>Relationships between organization support, custumer orientation and work outcomes</i>	Perilaku syarikat	530 kakitangan barisan hadapan bank di New Zealand	Pembolehubah bersandar terdiri daripada komitmen syarikat, kepuasan kerja, prestasi kerja dan perputaran kakitangan. Pembolehubah tak bersandar terdiri daripada dorongan penyelia, latihan, penghargaan, kekuasaan, teknologi, orientasi pengguna, umur, jantina dan	Dorongan penyelia , prestasi kerja rentan mempengaruhi teknologi dan kekuasaan. Orientasi pengguna mempengaruhi prestasi kerja.	Analisis korelasi Canonical	Perbezaan sampel frontline maka dasar bank dapat berbeza.

					pendidikan			
16	Sheena dan U.Umesh (2009)	<i>Impact of Emotional Competencies in Performance Levels- A Case study of nationalised banks of Kochi, India</i>	Kompetensi emosional	250 pengurus bank di India	Kesedaran diri, pengurusan, Kesedaran sosial dan keahlian sosial	semua pembolehubah kompetensi emosional berpengaruh terhadap prestasi kerja	analisis regresi and korelasi	
17	Hummayoun et al. (2008)	<i>Emotional Intelligence and Its impact on service quality- Empirical evidence from the Pakistan banking sector</i>	Kepintaran emosional	60 kakitangan bank dan 60 pengguna	Kesedaran diri, pengurusan, Kesedaran sosial dan keahlian sosial dan dimensi kualiti pelayanan	Kepintaran emosional sangat kuat dalam mempengaruhi kualiti pelayanan.	analisis regresi and korelasi	Menambah bilangan bank sebagai responden kakitangan

2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Berdasarkan pembolehubah yang telah diselidiki ke atas 17 penyelidik, ternyata secara amnya semua pembolehubah sangat penting terhadap kompetensi. Daripada sebilangan pembolehubah penting yang menjadi pilihan ialah pembolehubah pembelajaran dan pembolehubah emosional. Hal ini berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Robet *et al.* (2002); Martin *et al.* (2007) dan Knnet (2008). Manakala hasil kajian David (2008) dan Ana Juan (2005) pula menyatakan bahawa pembolehubah sangat penting dalam pengembangan kompetensi. Sementara itu, hasil kajian Jane (2007) menyatakan bahawa tidak semua pembolehubah pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi. Kajian Hugn dan Viv (2000) pula menyatakan bahawa faktor pembelajaran mempengaruhi kompetensi dan tidak ada hasil kajian yang menyatakan emosional tidak mempengaruhi kompetensi. Berdasarkan hasil kajian lepas, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi namun yang akan dikaji dalam penyelidikan ini ialah faktor pembelajaran dan emosional.

2.5.1 Faktor Pembelajaran

R Hilgard, R.C Atkonson (1975) pembelajaran adalah perubahan tingkah laku yang kekal hasil pengalaman. Perubahan ini mungkin tidak jelas sehingga timbul suatu situasi yang menonjolkan tingkah laku baru. Pembelajaran biasanya tidak diperlihatkan dengan serta merta melalui pencapaian. Sedangkan Robert M Gagne (1970) menyebutkan pula bahawa Pembelajaran adalah perubahan seseorang yang

dapat dikekalkan tetapi tidak disebabkan oleh pertumbuhan. Perubahan yang dipanggil pembelajaran di perhatikan melalui perubahan tingkah laku seseorang individu sebelum didedahkan kepada situasi pembelajaran dengan tingkah lakunya selepas didedahkan dengan situasi pembelajaran. Lain pula menurut Anita E. Woolfolk (1995) menyatakan bahawa pembelajaran adalah proses dimana pengalaman menyebabkan perubahan dalam pengetahuan dan tingkah laku yang kekal.

Untuk memahami pembelajaran dengan lebih lanjut, telah diterangkan secara jelas dibawah mengenai takrifan yang telah digunakan:

1. **Organisasi Pembelajaran** : Organisasi pembelajaran merujuk kepada sebuah organisasi yang mengamalkan pembelajaran secara berterusan dan mampu untuk berubah sendiri. Organisasi proaktif menggunakan pembelajaran dengan cara bersepadu bagi menyokong dan memangkin kemajuan individu, pasukan, organisasi secara keseluruhan, institusi dan komuniti yang ada hubungan (Watkins dan Marsick, 1993, 1996, 1999).
2. **Dimensi Organisasi Pembelajaran** : Istilah ini merujuk kepada tujuh dimensi bagi organisasi pembelajaran yang telah dikenal pasti oleh Watkins dan Marsick(1993, 1996). Tujuh dimensi tersebut adalah mewujudkan peluang belajar berterusan, menggalakkan dialog, menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan, mewujudkan sistem untuk perkongsian pengetahuan, memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama, menghubungkan organisasi

dengan persekitarannya dan menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran.

3. **Dimensi Bagi Soal Selidik Organisasi Pembelajaran (DLOQ)** : Istilah ini merujuk kepada kajian asal yang dijalankan oleh Watkins dan Marsick (1993).
4. **Pembelajaran Organisasi** : Istilah pembelajaran organisasi merujuk kepada pengetahuan yang diperolehi secara kolektif yang wujud dalam sebuah organisasi dan keupayaan organisasi untuk menggunakan pengetahuan bagi meningkatkan tarafnya. Organisasi pembelajaran ialah proses memperbaiki tindakan melalui pengetahuan yang lebih baik. Organisasi memperoleh pengetahuan melalui perbincangan pemikiran generatif berlaku, berkongsi tafsiran peristiwa dan melalui kaedah cuba dan salah (*try and error*) (Huber, 1991).
5. **Pembelajaran Individu** : Pembelajaran individu merujuk kepada perubahan dalam kemahiran, visi, nilai, sikap dan pengetahuan yang diperolehi oleh seseorang yang telah dihantar mengikuti latihan dalam perkhidmatan dan mempunyai potensi untuk mengubah corak-corak amalan dalam organisasi (Dibbon , 1999).

2.5.1.1 Konsep Organisasi Pembelajaran

Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai “organisasi yang tenaga kerjanya terus berkembang daripada segi keupayaan bagi mewujudkan keputusan yang dikehendakinya, corak pemikiran baru, perkongsian aspirasi secara

kolektif dan tenaga kerja belajar secara berterusan”. Watkins dan Marsicks (1993) menyatakan organisasi pembelajaran ialah organisasi yang belajar secara berterusan dan berlaku transformasi serta perubahan dalam organisasi. Pembelajaran akan melibatkan peringkat individu, pasukan, organisasi dan masyarakat yang berhubung dengan organisasi. Pembelajaran merupakan satu proses yang berterusan, iaitu penggunaan proses yang strategik dan diintegrasikan bersama dengan pekerjaan harian. Pembelajaran akan menghasilkan perubahan kepada pengetahuan, kepercayaan dan sikap. Seterusnya pembelajaran akan meningkatkan kapasiti organisasi untuk terus maju dan berkembang. Organisasi pembelajaran menerapkan sistem bagi mencapai serta berkongsi pembelajaran. Marquardt (1996) pula menegaskan dalam organisasi pembelajaran, belajar adalah sebahagian daripada pekerjaan. Watkins dan Marsick (1996) pula mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai sebuah organisasi yang mempunyai satu kapasiti yang dipertingkatkan untuk belajar, dapat membuat penyesuaian dan menerima perubahan. Ia juga merujuk kepada proses pembelajaran melalui analisis, pemantauan dan penjajaran oleh organisasi dengan matlamat untuk penambahbaikan dan inovasi. Lazimnya bagi membezakan antara pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran adalah organisasi pembelajaran itu merupakan satu bentuk organisasi manakala pembelajaran organisasi pula adalah aktiviti atau proses-proses (pembelajaran) dalam organisasi (Ortenblad, 2002). Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang menyediakan peluang belajar kepada semua anggota dalam organisasi itu. Melalui organisasi pembelajaran, individu dapat menilai kebolehan masing-masing secara berterusan. Organisasi pembelajaran juga adalah organisasi yang sentiasa memberikan komitmen dan menyediakan kapasiti belajar disemua peringkat

organisasi. Ia berubah secara berterusan mengikut perubahan persekitaran organisasi (Abd. Kadir, 2009).

2.5.1.2 Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran

Terdapat beberapa versi ciri-ciri organisasi pembelajaran yang telah diperkenalkan oleh pakar-pakar dalam bidang pengurusan. Senge (1990) dalam bukunya, *The Fifth Discipline* menyatakan ciri-ciri organisasi pembelajaran adalah:

1. Visi Bersama (*Shared Vision*) adalah aspirasi umum yang memberi gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Visi tersebut berfungsi membangkitkan semangat individu dalam organisasi.
2. Penguasaan Peribadi (*Personal Mastery*), iaitu komitmen peribadi untuk kecemerlangan organisasi, mempunyai fokus dan sikap untuk berubah secara keseluruhannya.
3. Model Minda (*Mental Model*), iaitu cara imej dalaman yang mempengaruhi apa yang kita lakukan serta pengalaman lampau. Model minda merujuk kepada pandangan individu kepada aspek yang memerlukan perubahan dibuat.
4. Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*), iaitu proses pembangunan keupayaan berpasukan dengan tujuan mencapai objektif bersama. Fokus utama adalah kepada aktiviti pembelajaran secara berpasukan dalam organisasi berbanding pembelajaran secara individu.

5. Sistem Pemikiran (*System Thinking*), yaitu kemampuan untuk melihat dan memahami setiap kejadian sebagai satu sistem. Selain itu, melihat sesuatu fenomena daripada strukturnya yang paling dalam.

Garvin (1993) pula menyatakan bahawa sesebuah organisasi pembelajaran mempunyai kemahiran dan lima aktiviti utama, iaitu:

1. Setiap masalah diatasi secara sistematik,
2. Menggunakan pendekatan baru dalam eksperimen,
3. Pembelajaran melalui pengalaman dan sejarah lampau,
4. Pembelajaran melalui pengalaman dan amalan terbaik organisasi lain, dan
5. Pemindahan pengetahuan dengan cepat dan berkesan dalam organisasi.

Kofman dan Senge (1993) menyatakan bahawa sesuatu organisasi pembelajaran adalah berasaskan kepada :

1. Satu budaya berdasarkan kepada nilai-nilai kemanusiaan yang unggul terhadap kasih sayang, rendah hati dan belas kasihan,
2. Satu set amalan untuk menggalakkan perhubungan dan tindakan yang diselaraskan,
3. Keupayaan untuk melihat dan bekerja dengan gaya hidup sebagai satu sistem.

Menurut Gephart, Marsick, Van Buren dan Spiro (1996) dalam Sta. Maria (2002), ciri-ciri penting bagi sesuatu organisasi pembelajaran ialah:

1. Pembelajaran berterusan,
2. Menggalakkan perkongsian pengetahuan,

3. Pemikiran kritikal yang bersistematik,
4. Membudayakan pembelajaran, menyokong, memberi ganjaran dan mengguna pakai pembelajaran dan kreativiti untuk kenaikan pangkat,
5. Menjadikan satu semangat yang fleksibel,
6. Memberi tumpuan kepada modal insan.

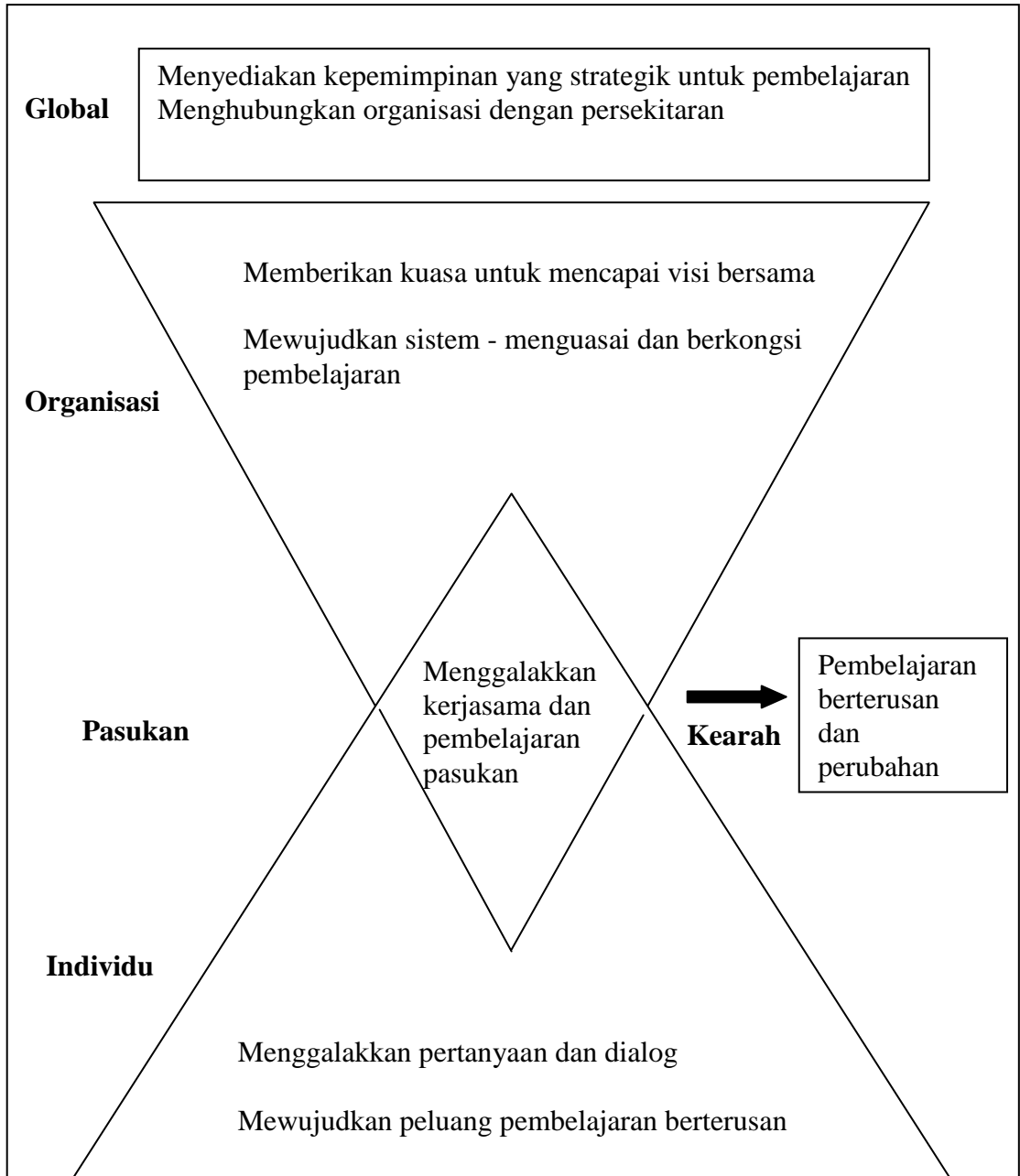
Watkins dan Marsick (1993,1996,1997) telah menyatakan bahawa terdapat tujuh dimensi penting bagi sesebuah organisasi pembelajaran. Dimensi-dimensi inilah yang akan digunakan oleh pengkaji dalam kajian ini. Dimensi-dimensi tersebut ialah:

1. Mewujudkan peluang pembelajaran secara berterusan, iaitu organisasi menggalakkan setiap individu belajar melalui masalah dan cabaran kerja serta disokong oleh pihak pengurusan yang juga bertindak sebagai fasilitator.
2. Menggalakkan kerjasama dan pembelajaran berpasukan, iaitu organisasi menggerakkan proses pembelajaran tersebut dan kerjasama ini akan menggerakkan pengetahuan baru melalui organisasi pembelajaran.
3. Menggalakkan dialog, iaitu menggalakkan pemikiran dan komunikasi secara terbuka serta bertanya soalan mengenai kesan dan mendengar jawapan yang dikemukakan serta membuka ruang kepada pandangan baru. Ia juga merupakan suatu pertanyaan yang positif bukannya bersifat menuduh.
4. Mewujudkan sistem untuk menguasai serta berkongsi pembelajaran. Ini merujuk kepada keupayaan organisasi memupuk pembelajaran baru dan

disimpan secara sistematis untuk perkongsian bersama. Sistem ini juga disebarluaskan secara meluas kepada semua warga kerja.

5. Memberikan kuasa (*empowering*) untuk mencapai visi bersama, iaitu satu proses yang melibatkan penyertaan semua warga kerja. Ahli organisasi diberikan kuasa pada suatu tahap yang munasabah untuk membuat keputusan bagi mencapai matlamat dan visi organisasi.
6. Menghubungkan organisasi dengan persekitarannya. Persekitaran adalah kesemua aspek yang boleh memberi kesan kepada organisasi. Oleh itu, organisasi dibentuk ke arah pembangunan dan perubahan persekitaran yang memberi kesan kepada sistem dan pencapaian sesuatu organisasi.
7. Menyediakan kepimpinan yang strategik untuk pembelajaran, iaitu kesemua tindakan dalam organisasi memerlukan kepimpinan. Pemimpin dalam organisasi pembelajaran yang menetapkan visi organisasi tidak akan mengabaikan perasaan, pemikiran dan penerimaan ahlinya.

Watkins dan Marsick (1996) juga telah meringkaskan idea ini dalam bentuk model yang menggambarkan sebuah organisasi pembelajaran. Pembelajaran wujud dalam empat peringkat yang saling berkaitan, iaitu peringkat individu, kumpulan, organisasi dan masyarakat (global). Pembelajaran tersebut seterusnya akan mengubah syarikat.



Rajah 2.6

Dimensi-Dimensi atau Tindakan Penting

Sumber : Watkins dan Marsick (1996) dalam Sta.Maria (2002)

2.5.1.3 Kajian Berkaitan Organisasi Pembelajaran

Dymock dan McCarthy (2006) telah mengkaji berkaitan persepsi terhadap perkembangan budaya pembelajaran dalam kalangan pekerja organisasi pembuatan sederhana di Australia. Hasil kajian mendapati bahawa organisasi yang menggunakan pembelajaran untuk pembangunan adalah lebih kompetitif. Manakala para pekerja mempunyai tahap kefahaman dan penerimaan yang berbeza terhadap pembelajaran dan pembangunan kompetensi.

Fard, Rostamy dan Taghiloo (2007) pula telah mengkaji hubungan antara empat jenis budaya organisasi dengan pembentukan organisasi pembelajaran di Iran. Hasil kajian menunjukkan terdapat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran.

Manakala Graham dan Nafukho (2007) pula telah mengkaji mengenai persepsi pekerja terhadap budaya pembelajaran organisasi. Kajian ini membandingkan tempoh perkhidmatan dan waktu kerja syif terhadap budaya pembelajaran organisasi. Hasil kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan dalam persepsi terhadap budaya pembelajaran organisasi dalam kalangan pekerja yang berpengalaman dengan waktu syif bekerja.

Ahmad Kassim dan Mohd. Nor (2007) telah mengkaji berkaitan konsep amalan organisasi pembelajaran dan persepsi terhadap tahap pembelajaran organisasi dikalangan pustakawan. Hasil kajian mendapati bahawa amalan pembelajaran di peringkat organisasi adalah wujud. Persepsi terhadap tahap pembelajaran organisasi

pula menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara pustakawan kumpulan pengurusan atasan dan pustakawan kumpulan pertengahan. Ini menunjukkan bahawa pustakawan kumpulan atasan mempunyai lebih banyak persepsi positif berbanding dengan pustakawan kumpulan pertengahan. Kajian ini mendapati bahawa pustakawan universiti swasta lebih efektif dalam proses pembelajaran diperingkat organisasi mereka berbanding pustakawandi universiti awam. Penemuan ini berguna terutamanya kepada sektor awam untuk meningkatkan kualiti pengurusan dan menjadikan sistem pembelajaran berterusan sebagai satu formaliti dalam organisasi mereka.

Dobson (2008) pula mendapati bahawa sesebuah organisasi itu mempunyai sistem tertentu untuk menilai kepercayaan yang lebih kukuh tentang sesuatu isu. Persepsi terhadap perkongsian kewujudan organisasi mungkin menjadi kurang penting berbanding pemberian kuasa, pembelajaran berterusan dan sikap untuk berubah dalam sesebuah organisasi pembelajaran.

Davis dan Daley (2008) juga telah mengkaji perkaitan antara dimensi yang terdapat dalam organisasi pembelajaran dengan prestasi kewangan dalam kalangan pengurus atasan. Hasil kajian mendapati terdapat perhubungan yang positif antara tingkah laku organisasi pembelajaran dengan prestasi kewangan organisasi .

Massingham dan Diment (2009) telah mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan inisiatif pengurusan pengetahuan dalam perkembangan organisasi pembelajaran. Hasil kajian mendapati bahawa kesan faktor individu (seperti sikap) terhadap teknologi belum teruji secara empirikal. Pengkaji juga mendapati bahawa

komitmen organisasi, sikap dan kemahiran teknologi adalah penting untuk perkongsian ilmu melalui teknologi dan sosial.

Seterusnya Jamali, Sidani dan Zouein (2009) dalam kajian mereka telah mendapati bahawa integrasi antara amalan organisasi pembelajaran dalam firma perbankan dan teknologi maklumat di Jordan adalah baik. Kekuatan terletak pada peringkat individu dan peringkat global, manakala kelemahan terletak pada peringkat organisasi dan pasukan. Dapatan kajian ini adalah selari dengan teori yang dikemukakan oleh Watkins dan Marsick (1999), iaitu organisasi adalah saling bergantung antara individu, kumpulan, organisasi dan peringkat global. Oleh itu, satu tindakan yang berkesan dan holistik di semua peringkat adalah penting untuk memastikan kelangsungan organisasi pembelajaran.

Pembolehubah ini dikembangkan oleh teori *Intentional Change Teori* (ICT) merupakan lanjutan daripada pembelajaran kepemimpinan diri oleh keputusan sebuah model bagaimana seseorang memimpin dirinya dan menjadi peranan penting dalam memperbaiki kejayaan dan berikutnya dikembangkan kompetensi oleh Kolb dan Boyatziz (1995) dan Boyatzis (1982).

Niat bertujuan seorang individu melakukan proses perubahan melalui 5 cara.

1. Pengertian ideal seseorang dan membuat visi seseorang.
2. Membandingkan kenyataan dan ideal seseorang yang merupakan penilaian kekuatan dan kelemahan.
3. Membuat sebuah agenda pembelajaran atau rancangan untuk mendekatkan antara kenyataan dan ideal.

4. Melakukan percobaan dan praktikal terhadap kompetensi baru dan perilakunya.
5. Mengenalpasti dan membangun hubungan saling percaya dalam mendorong setiap langkah dalam proses perubahan.

2.5.1.4 Pembelajaran Proses Berfikir

Belajar ialah proses berfikir. Oleh itu, belajar berfikir menitikberatkan kepada proses mencari dan menemukan pembelajaran melalui tindak balas antara individu dengan lingkungan. Andaian yang mendasari pembelajaran berfikir ialah pembelajaran itu tidak datang dari luar, akan tetapi dibentuk oleh individu sendiri dalam struktur kognitif yang dia miliki. Berdasarkan anggapan itulah pembelajaran berfikir memandang bahawa mengajar itu bukanlah memindahkan pembelajaran daripada pengurus kepada kakitangan melainkan suatu aktiviti yang memungkinkan kakitangan dapat membangunkan sendiri pengetahuannya. Menurut Bettencourt (dalam Sanjaya, 2008) mengajar dalam pembelajaran berfikir, iaitu dengan adanya penyertaan kakitangan dalam membentuk pengetahuan, membuat makna, mencari kejelasan, bersikap kritis, dan memberikan penilaian.

Dalam proses pembelajaran La Costa (dalam Sanjaya, 2008) mengklasifikasikan mengajar berifikir kepada tiga jenis, iaitu *teaching of thinking*, *teaching for thinking*, dan *teaching about thinking*.

Teaching of thinking ialah proses pembelajaran yang diarahkan untuk pembentukan keterampilan mental tertentu, seperti misalnya keterampilan berfikir kritis, berfikir

kreatif dan sebagainya. Dengan demikian, jenis pembelajaran ini lebih menitikberatkan kepada aspek tujuan pembelajaran. *Teaching for thinking* ialah proses pembelajaran yang diarahkan pada usaha menciptakan lingkungan belajar yang dapat mendorong terhadap pengembangan kognitif. Jenis pembelajaran ini lebih menitikberatkan kepada proses menciptakan keadaan dan lingkungan tertentu, contohnya menciptakan suasana keterbukaan yang demokratik, menciptakan iklim yang menceriakan sehingga membolehkan kakitangan dapat berkembang secara optimal. *Teaching about thinking* ialah pembelajaran yang diarahkan kepada usaha untuk membantu supaya kakitangan lebih sedar terhadap proses berfikirnya. Jenis pembelajaran lebih menitikberatkan kepada metodologi yang digunakan dalam proses pembelajaran.

Pada kenyataannya, proses pembelajaran berfikir berkaitan tiga hal tersebut. Ia bermaksud bahawa dalam pelaksanaan pembelajaran kita tidak mungkin melepaskan ketiga-tiga aspek tersebut. Sebagai contoh untuk dapat melatih keterampilan berfikir tertentu kepada kakitangan sangat memerlukan suasana yang menyokong serta metodologi yang dianggap berkesan. Oleh kerana itu, ketiga-tiga hal tersebut memiliki hubungan yang sangat erat bahkan tidak dapat dipisahkan.

2.5.1.5 Proses Pembelajaran Memanfaatkan Potensi Otak

Pembelajaran berfikir ialah pemanfaatan dan penggunaan otak secara maksimum. Menurut beberapa pakar, otak manusia terdiri daripada dua bahagian, iaitu otak kanan dan otak kiri. Setiap belahan otak memiliki kemampuan khas yang spesifik. Proses berfikir otak kiri bersifat logis, skuensial, linear, dan rasional. Sudut ini sangat

teratur meskipun berdasarkan kepada realitiia mampu melakukan penafsiran abstrak dan simbolik. Oleh itu, cara berfikirnya sesuai untuk tugas-tugas teratur ekspresi verbal, menulis, membaca, asosiasi auditorial, menempatkan data dan fakta, fonetik serta simbol.

Cara kerja otak kanan bersifat rawak, tidak teratur, intuitif, dan holistik. Cara berfikirnya sesuai dengan cara-cara untuk mengetahui yang bersifat bukan verbal seperti perasaan dan emosi, kesedaran yang berkenaan dengan perasaan (merasakan kehadiran suatu benda atau orang), kesedaran spasia, pengenalan bentuk dan pola, muzik, seni, kepekaan warna, kreativiti dan visual. Kedua-dua belah otak perlu dikembangkan secara optimum dan seimbang. Belajar hanya cenderung memanfaatkan otak kiri, misalnya dengan memaksa anak untuk berfikir secara logik dan rasional akan membuatkan anak dalam keadaan “minda yang kosong dan kecewa”. Oleh sebab itu, belajar berfikir secara logik dan rasional perlu disokong oleh pergerakan otak kanan, misalnya dengan memasukkan unsur-unsur yang dapat mempengaruhi emosi, iaitu unsur estetika melalui proses belajar yang mencerikan dan bersemangat. Pada standard proses pendidikan, belajar adalah memanfaatkan kedua-dua belah otak secara seimbang.

Pendapat lain tentang otak adalah teori Otak Triune. “ Triune bererti *“three in one”*. Menurut teori Otak Triune, otak manusia terbahagi kepada 3 bahagian, iaitu:

1. Otak reptil ialah bahagian otak yang paling sederhana. Tugas utama otak ini ialah mempertahankan diri. Otak ini menguasai fungsi automatik seperti denyutan jantung dan sistem peredaran darah. Disinilah pusat perilaku naluriah yang cenderung mengikuti contoh dan rutin secara membabi buta.

Otak reptil diyakini sebagai otak haiwan yang berfungsi mengejar kekuasaan. Ia akan berbuat apa sahaja demi mencapai tujuan yang diinginkannya termasuk untuk mempertahankan diri. Sistem limbik ialah otak tengah yang memainkan peranan besar dalam hubungan manusia dengan emosi. Fungsi otak ini bersifat sosial dan emosional untuk mengingat jangka panjang.

2. Neokortek merupakan otak yang paling tinggi peringkatnya. Otak ini memiliki fungsi peringkat yang tinggi, misalnya mengembangkan kemampuan berbahasa, berfikir abstrak, menyelesaikan masalah, dan merencanakan. Otak ini menjadikan manusia berbeza dengan makhluk ciptaan Tuhan yang lain. Proses pendidikan mestinya mengembangkan setiap bahagian otak. Jika proses pembelajaran mampu mencapai otak neokortek.
3. Sistem limbik akan berkembang, namun jika pembelajarannya menyentuh otak limbik atau otak reptil belum tentu neokortek akan dapat dikembangkan. Dengan demikian, pembelajaran mesti merupakan kemampuan-kemampuan yang berhubung dengan fungsi neokortek, melalui pengembangan berbahasa, memecahkan masalah dan membangun penciptaan.

2.5.1.6 Teori-Teori Belajar

Belajar dianggap sebagai proses perubahan perilaku sebagai akibat daripada pengalaman dan latihan. Hilgard mengungkapkan "*knowledge is the process by which an activity originates or changed through training procedurs (wether in the laboratory or in the naural environment) as distinguished from changes by factors not*

attributable to training”. Menurut Hilgard, belajar itu ialah suatu proses perubahan melalui kegiatan atau prosedur latihan baikpun latihan dalam makmal mahupun melihat dari segi praktikal. Belajar bukanlah sekadar mengumpulkan pengetahuan. Belajar merupakan proses mental yang terjadi dalam diri seseorang sehingga menyebabkan munculnya perubahan perilaku. Aktiviti mental itu terjadi kerana adanya tindak balas individu dengan lingkungan yang disedari.

Banyak teori yang membahas tentang terjadinya perubahan tingkah laku. Namun demikian, setiap teori itu berpangkal daripada pandangan tentang hakikat manusia, iaitu hakikat manusia menurut pandangan John Locke (dalam Sanjaya, 2008) merupakan organisma yang pasif. Dengan teori tabularasanya, locke beranggapan bahawa manusia itu seperti kertas putih, apa yang hendak ditulis keatas kertas itu bergantung kepada orang yang menulisnya. Daripada pandangan yang tentang hakikat manusia itu, muncullah aliran belajar behavioristik-elementeristik. Berbeza dengan pandangan Locke, Leibnitz (1989) beranggapan bahawa manusia ialah organisme yang aktif. Manusia merupakan sumber daripada segala kegiatan. Pada hakikatnya, manusia bebas untuk membuat suatu pilihan dalam setiap situasi. Titik pusat kebebasan ialah kesedarannya sendiri. Menurut aliran ini tingkah laku manusia hanyalah ekspresi yang dapat diamati sebagai akibat daripada kewujudan pada hakikatnya bersifat peribadi. Pandangan hakikat manusia menurut pandangan Leibnitz ini kemudian melahirkan aliran belajar kognitif-holistik. Berdasarkan daripada konsep manusia yang berbeza, dalam menjelaskan terjadinya perilaku, kedua-dua aliran belajar, iaitu aliran behavioristik-elementeristik dan aliran kognitif holistik memiliki perbezaan pula. Perbezaan kedua-duanya seperti dapat dilihat pada jadual disebelah ini:

TEORI BELAJAR BEHAVIORISTIK	TEORI BELAJAR KOGNITIF
Mementingkan pengaruh setempat	Mementingkan apa yang ada dalam diri
Mementingkan bahagian-bahagian	Mementingkan keseluruhan
Mengutamakan peranan tindak balas	Mengutamakan fungsi kognitif
Hasil belajar terbentuk secara mekanis	Terjadi keseimbangan dalam diri
Dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu	Bergantung pada keadaan saat ini
Mementingkan pembentukan kebiasaan	Mementingkan terbentuknya struktur kognitif
Menyelesaikan masalah dilakukan dengan cara <i>trial and error</i>	Memecahkan masalah didasarkan kepada <i>insight</i>

Jadual 2.4

Perbezaan Aliran Behavioristik dan Kognitif

Sumber: Olahan pengkaji.

Menurut aliran behavioristik, belajar pada hakikatnya ialah pembentukan asosiasi antara kesan yang ditangkap oleh pancaindera dengan kecenderungan bertindak atau hubungan antara stimulus dan Respons (S-R). Oleh kerana itu, teori ini juga dinamakan teori Stimulus-Respons. Belajar ialah usaha untuk membentuk hubungan stimulus dan respon sebanyak-banyaknya.

Teori-teori belajar yang termasuk kedalam kumpulan behavioristik antaranya:

- a. Sambunganonisme, dengan tokohnya Thorndike
- b. *Classical conditioning*, dengan tokohnya Pavlop
- c. *Operant contioning*, dengan tokohnya Skinner
- d. *Systematic behavior*, yang dikembangkan oleh Hull
- e. *Contiguous conditing*, yang dikembangkan oleh Guthrie.

Manakala teori-teori yang termasuk kedalam kumpulan kognitif holistik antaranya:

- a. Teori Gestalt, dengan tokohnya Kofka, Kohler, dan Wertheimer
- b. Teori Medan (*Field Theory*), degan tokohnya Lewin
- c. Teori Organisme yang dikembangkan oleh Wheeler
- d. Teori Humanistik, denga tokohnya Maslow dan Roger
- e. Teori Konstruktivistik, dengan tokohnya Jean Piaget

Dibawah ini dijelaskan beberapa teori yang dianggap sangat berpengaruh.

1. Beberapa Teori belajar Behavioristik

a. Teori belajar Sambunganonisme

Teori belajar sambunganonisme dikembangkan oleh Thorndike sekitar tahun 1913. Menurut teori belajar ini, belajar pada haiwan dan manusia pada dasarnya berlangsung menurut prinsip-prinsip yang sama. Dasar terjadinya belajar ialah pembentukan kesatuan antara kesan yang ditangkap pancaindera dengan kecenderungan untuk bertindak atau hubungan antara Stimulus dan Respons (SR). Oleh kerana itulah teori ini juga dinamakan sebagai teori Stimulus dan Respons. Seterusnya dalam teori sambungan organisme ini Thorndike mengemukakan hukum-hukum belajar seperti berikut:

i. Hukum Kesiapan (*law of readiness*)

Menurut hukum ini, hubungan antara stimulus dan respons akan mudah terbentuk jika ada persiapan dalam diri individu. Secara lengkap penerangan hukum ini ialah:

- 1) Jika pada seseorang ada persiapan untuk memberikan tindak balas, maka tindakan atau respons yang dilakukannya akan memberi kepuasan, dan

mengakibatkan orang tersebut untuk tidak melakukan tindakan-tindakan lain.

- 2) Jika seseorang memiliki kesiapan untuk memberikan tindak balas, kemudian tidak dilakukannya, maka dapat mengakibatkan ketidakpuasan, dan akibatnya orang tersebut akan melakukan tindakan-tindakan lain.
- 3) Jika seseorang tidak bersedia untuk memberikan tindak balas, maka tindak balas yang diberikan akan mengakibatkan ketidakpuasan. Implikasi praktik daripada hukum ini ialah kejayaan belajar seseorang sangat bergantung kepada ada atau tidak adanya persediaan memberi tindak balas.

ii. Hukum Latihan (*law of exercise*)

Hukum ini menjelaskan kemungkinan kuat dan lemahnya hubungan stimulus dan respons. Hubungan atau sambungan antara keadaan (yang merupakan perangsang) dengan tindakan akan menjadi lebih kuat kerana latihan (*law of Use*), dan sambungan-sambungan itu akan menjadi lemah kerana latihan tidak dilanjutkan atau dihentikan (*law of disuse*). Hukum ini menunjukkan hubungan stimulus dan respons akan semakin kuat manakala terus-menerus dilatih atau diulang. Sebaliknya hubungan stimulus respons akan semakin lemah manakala tidak pernah diulang. Implikasi dari hukum ini ialah semakin berulang kali belajar, semakin mahir seseorang dalam pelajaran tersebut.

iii. Hukum Akibat (*law of effect*)

Hukum ini menunjukkan kepada kuat atau lemahnya hubungan stimulus dan respons bergantung kepada akibat yang ditimbulkannya. Apabila tindak balas

yang diberikan oleh seseorang mendatangkan keceriaan, maka tindak balas tersebut akan dipertahankan atau diulang. Sebaliknya apabila tindak balas yang diberikan mendatangkan atau diikuti oleh akibat yang tidak menyenangkan, maka tindak balas tersebut akan dihentikan dan tidak akan diulangi lagi. Implikasi daripada hukum ini ialah apabila mengharapkan agar seseorang dapat mengulangi tindak balas yang sama, maka harus diusahakan agar menceriaan dirinya, sebagai contoh dengan memberikan hadiah atau pujian. Sebaliknya, apabila kita mengharapkan seseorang untuk tidak mengulangi tindak balas yang diberikan, maka harus diberi sesuatu yang tidak menyenangkannya contohnya dengan memberikan hukuman. Disamping hukum-hukum belajar seperti yang telah dikemukakan diatas, konsep utama daripada teori belajar onisme Thorndike dinamakan sebagai *transfer of training*. Konsep ini menjelaskan bahawa apa yang pernah dipelajari oleh anak sekarang harus dapat digunakan untuk hal lain dimasa yang akan datang. Dalam konteks pembelajaran, konsep *transfer of training* merupakan hal yang sangat penting sebab seandainya konsep ini tidak ada maka apa yang dipelajari tidak akan bermakna.

b. Teori Belajar Clasical Conditioning

Seperti halnya Thorndike, Pavlov dan Watson yang menjadi tokoh teori ini juga percaya bahawa belajar daripada haiwan memiliki prinsip yang sama dengan manusia. Belajar atau pembentukan perilaku perlu dibantu dengan situasi tertentu. Pavlov melakukan percubaan dengan seekor anjing. Dalam percubaannya, Pavlov ingin membentuk tingkah laku tertentu pada anjing. Bentuk percubaan yang dilakukan ialah seperti apabila keadaan lapar, sebelum diberikan makanan

dibunyikan loceng, diperlihatkan makanan, dan air liur anjing keluar. Keadaan ini terus menerus diulang, bunyikan loceng, dihidangkan makanan, air liur anjing keluar. Setelah beberapa kali dilakukan ternyata pada akhirnya setiap kali loceng berbunyi air liur anjing keluar walaupun tanpa diberi makanan. Dalam keadaan ini, anjing belajar bahawa jika loceng berbunyi pasti ada makanan sehingga menyebabkan air liurnya keluar. Berdasarkan percubaan ini dapat diambil kesimpulan bahawa untuk membentuk tingkah laku tertentu harus dilakukan secara berulang-ulang dengan melakukan keadaan tertentu. Keadaan itu adalah dengan melakukan seperti umpan dengan sesuatu yang dapat membentuk sesuatu tingkah laku.

c. *Operant Conditioning*

Teori *operant conditioning* yang dikembangkan oleh Skinner (1973) merupakan pengembangan daripada teori *Stimulus Respons*. Berbeza dengan teori-teori yang telah dikaji oleh tokoh-tokoh yang lain, Skinner membezakan dua jenis tindak balas, iaitu *respondent response (reflexive response)* dan *operant response (instrumental response)*. *Respondent response* ialah tindak balas yang ditimbulkan oleh perangsang-perangsang tertentu, misalnya perangsang stimulus makanan menimbulkan keluarnya air liur. Tindak balas ini relatif tetap. Ini bermaksud, setiap kali ada stimulus seperti itu akan muncul tindak balas tertentu. Dengan demikian, perangsang-perangsang yang demikian itu mendahului tindak balas yang akan diberikan.

Operant response atau *instrumental response* merupakan tindak balas yang timbul dan berkembangnya diikuti oleh perangsang-perangsang tertentu. Perangsang yang

demikian disebut *reinforcer*, kerana perangsang-perangsang tersebut memperkuat tindak balas yang telah dilakukan oleh organisme. Dengan demikian, perangsang tersebut mengikuti dan memperkuat suatu tingkah laku yang telah dilakukan misalnya, jika seseorang telah belajar melakukan sesuatu lalu mendapat hadiah sebagai *reinforcer*, maka ia akan menjadi lebih giat dalam belajar.

Pada perilaku manusia, *respondent response* bersifat sangat terhad. Oleh kerana itu sangat kecil untuk dapat diubah suai. Sebaliknya *operant response* atau *instrumental response* sifatnya tidak terhad, oleh itu kemungkinan dapat diubah suai sangat besar. Jesteru itu, untuk mengubah tingkah laku kita dapat menggunakan *instrumental response*. Skinner (1973) berpendapat bahawa untuk membentuk tingkah laku tertentu perlu diatur atau dibahagikan menjadi bahagian-bahagian atau komponen tingkah laku yang spesifik. Seterusnya, agar terbentuk pada tingkah laku yang diharapkan pada setiap tingkah laku itu diulang secara terus menerus, serta untuk memotivasi agar berterusan kepada komponen tingkah laku selanjutnya sampai akhirnya pada pembentukan tingkah laku pada tahap yang diharapkan.

2. Teori-Teori Belajar Kognitif

a. Teori Gestalt

Teori ini berbeza dengan teori-teori yang telah dijelaskan terdahulu. Menurut teori Gestalt belajar ialah suatu proses mengembangkan *insight*. *Insight* ialah pemahaman terhadap hubungan antara bahagian dalam suatu situasi permasalahan. Berbeza dengan teori behavioristik yang menganggap belajar atau tingkah laku itu bersifat mekanistik, sehingga mengabaikan atau mengingkari peranan *insight*. Teori Gestalt justeru menganggap bahawa *insight* ialah inti daripada pembentukan tingkah laku.

Bagi memahami bagaimana sebenarnya *insight* itu terjadi, kita ikuti percubaan yang dilakukan Kohler (2004). Menurut Kohler (2004), meletakkan seekor orang utan dalam sebuah sangkar. Didalam sangkar itu disediakan sebatang tongkat dan diluar sangkar disediakan sesisir pisang. Setelah dibiarkan beberapa lama, akhirnya orang utan tersebut berjaya mendapatkan pisang yang ada diluar sangkar dengan tongkat yang disediakan.

Berdasarkan percubaan tersebut, orang utan mampu mengembangkan *insight*, ertinya ia dapat mengaitkan hubungan antara sangkar, tongkat dan pisang. Ia faham bahawa pisang ialah makanan dan tongkat dapat digunakan untuk mendapatkan pisang yang ada diluar sangkar. Hakikat mempelajari sesuatu ialah kemampuan menangkap makna dan hubungan antara komponen yang ada.

Insight ialah asas dalam belajar menurut teori Gestal t(2006) memiliki ciri-ciri seperti berikut:

- a. kemampuan *insight* seseorang bergantung kepada kemampuan dasar orang tersebut, manakala kemampuan dasar itu bergantung kepada usia dan keadaan yang bersangkutan dalam kumpulan (spesisnya).
- b. *Insight* dipengaruhi daripada pengalaman masa lalunya yang berkaitan.
- c. *Insight* bergantung kepada pengaturan dan penyediaan lingkungannya. Orang Utan tidak mungkin mendapatkan pisang yang ada diluar sangkarnya apabila tidak disediakan tongkat.
- d. Pengertian merupakan inti daripada *insight*. Melalui pengertian individu akan dapat memecahkan persoalan. Pengertian inilah yang boleh menjadi kenderaan dalam memecahkan persoalan lain pada situasi yang berlainan.

- e. Apabila *insight* telah diperoleh, maka dapat digunakan untuk menyelesaikan persoalan dalam situasi lain. Disini terdapat seperti pemindahan belajar, namun yang dipindahkan bukanlah bahan yang dipelajari, akan tetapi hubungan-hubungan dan generalisasi yang diperoleh melalui *insight*.

b. *Teori Medan*

Teori medan dikembangkan oleh Kurt Lewin, iaitu sama seperti Teori Gestalt. Teori medan menganggap bahawa belajar merupakan proses penyelesaian masalah. Menurut Lewin dalam belajar ialah perubahan struktur kognitif. Setiap orang akan dapat menyelesaikan masalah jika ia mampu mengubah struktur kognitif. Permasalahan yang sering dijadikan contoh adalah seperti berikut:

- Ada sembilan buah titik. Hubungkan kesembilan buah titik tersebut dengan 4 buah tarikan garis tanpa mengangkat tangan seseorang yang melihat sembilan buah titik sebagai sebuah bujur sangkar akan suka menyelesaikan persoalan tersebut. Oleh kerana sembilan buah titik dapat dilewati dengan 4 buah tarikan garis, kita harus mengubah struktur kognitif kita bahawa kesembilan buah titik itu bukan sebuah bujur sangkar.

c. *Teori Konstruktivistik*

Teori konstruktivistik dikembangkan oleh Piaget pada pertengahan abad ke-20. Piaget berpendapat bahawa pada dasarnya setiap individu sejak kecil memiliki kemampuan untuk membina pengetahuannya sendiri. Pembelajaran yang dikonstruksi kanak-kanak sebagai subjek, maka akan menjadi pembelajaran yang

bermakna. Manakala pembelajaran yang hanya diperoleh melalui proses pemberitahuan hanya akan diingat sementara. Setelah itu pengetahuan itu mungkin akan dilupakan. Membina sesuatu pembelajaran menurut Piaget (2001) ialah dilakukan melalui proses asimilasi dan akomodasi terhadap skim yang sedia ada. Skim ialah struktur kognitif yang terbentuk melalui proses pengalaman. Asimilasi ialah proses penyempurnaan skim yang telah terbentuk dan akomodasi ialah proses perubahan skim.

Berdasarkan huraian diatas dapat disimpulkan bahawa terdapat 2 teori pembelajaran utama yang terdiri daripada teori belajar behavioristik dan teori belajar kognitif. Kedua-dua teori ini mempunyai perbezaan. Teori kognitif terdiri daripada *Teori Gestalt*, Teori medan dan *Teori konstruktivistik*. Manakala teori behavioristik terdiri daripada teori belajar *classical conditioning* dan *operant conditing*.

Pembolehubah pembelajaran daripada hasil kajian Kennet S. Rhee (2008) dan David C. Leonard (2008) menggunakan analisis demografi dengan petunjuk jantina, umur, status perkahwinan dan asas responden. Hasil kajian menunjukkan bahawa adanya perbezaan pembelajaran berdasarkan jantina, umur, status perkahwinan dan asas responden.

Pembolehubah pembelajaran ini secara umum menunjukkan adanya pengaruh terhadap kompetensi sesuai dengan hasil kajian oleh Robert et al (2002), David (2008), Jane (2007), Martin et al (2007), Knneth (2008), Ana & Juan (2005). Pada hasil kajian David (2008) menunjukkan bahawa pembolehubah pembelajaran sangat penting dalam pengembangan kompetensi yang juga sesuai dengan hasil kajian Ana

&Juan (2005). Hasil Kenneth (2008) dan Martin et al (2007) menunjukkan bahawa kekuatan kompetensi adalah pembelajaran dan penilaian pembelajaran merupakan kekuatan dari kompetensi. Dari semua hasil kajian diatas menunjukkan bahawa pembolehubah pembelajaran mempengaruhi kompetensi. Dengan merujuk kepada perbincangan diatas yang berkaitan dengan pembentukan teori, maka hipotesis bagi kajian ini dapat diringkaskan seperti berikut:

H1 : Pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah berpengaruh terhadap kompetensi

2.5.2 Faktor Emosional

Dalam sorotan kajian mengenai emosional yang dikembangan melalui *Emotional Intelligency* (EI), terdapat banyak kajian yang mempunyai perbezaan dalam ukuran EI tersebut. Dalam pengembangan penyelidikan kajian EI pernah dilakukan oleh Bar-on (1997) Dulewicz dan Higgs (2000), Mayer *et al.* (1999). Berdasarkan hasil kajian tersebut terdapat perbezaan konsep dalam menentukan EI sehingga terdapat perbezaan hasil yang telah dicapai.

Dulewicz dan Higgs (2000) mengukur kepintaran emosi kepada 7 elemen, iaitu :

1. Kesedaran diri : Merupakan kesedaran perasaan yang dapat dilakukan oleh seorang pengurus.
2. Motivasi : Merupakan sokongan dan energi untuk mencapai sasaran dan tujuan.
3. *Interpersonal sensitive* : memperlihatkan empati dan positif terhadap sesuatu.

4. Pengaruh kemampuan untuk mempengaruhi supaya keinginannya dapat dicapai.
5. Gerak hati : kemampuan untuk membuat keputusan dan membuat alasan pada suatu hal.
6. Emosi yang gembira dapat membuat suatu prestasi ketika ada tekanan .
7. Kesedaran dan kejujuran, konsisten dengan satu hal dan tindakan dan bekerja menurut *standard*.

Sejak diterbitkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995, kecerdasan emosional menjadi perbincangan antara syarikat-syarikat di Amerika. Misalnya, ketika Harvard Business Review menerbitkan 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 memberi kesan kepada pembaca dan mengirim salinan artikel tersebut pada 400 eksekutif teratas di syarikatnya Cherniss (2000).

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Kajian-kajian menunjukkan bahawa seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki IQ yang tinggi ialah seseorang yang mampu mengatasi masalah, melihat jurang yang perlu dihubungkan, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, bertindak balas, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekap, dan lebih cepat jika dibandingkan orang lain. Manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional merupakan faktor kejayaan syarikat yang berkaitan dengan membuat keputusan, kepemimpinan, teknik dan

strategik, komunikasi yang terbuka dan jujur, bekerjasama dan saling mempercayai, membangun kesetiaan, kreativiti dan inovasi.

2.5.2.1 Sejarah Kecerdasan Emosional

Apabila ketika para pakar mula menulis dan berfikir tentang kecerdasan, mereka memfokuskan pada aspek kognitif seperti ingatan dan penyelesaian masalah. Tetapi terdapat penyelidik yang beranggapan bahawa ada aspek-aspek kognitif yang penting. Misalnya David Wechsler mendefinisikan kecerdasan sebagai kumpulan atau kapasiti global individu untuk bertindak dengan tujuan tertentu, untuk berfikir secara rasional dan mengelola lingkungannya secara efektif. Pada awal tahun 1940 ia menunjukkan elemen "*non-intellective*", sama baiknya dengan elemen "*intellective*", maksudnya ialah faktor-faktor afektif, peribadi dan sosial. Pada awal tahun 1934, Wechsler (2007) mengusulkan kebolehan "*non intellective*" sebagai hal yang pada dasarnya dapat dijangkakan kemampuan seseorang untuk mencapai kejayaan hidup. Wechsler (2007) mempersoalkan apakah *non intellektive*, iaitu kemampuan afektif dan konatif dapat diterima sebagai faktor-faktor umum kecerdasan. Cherniss (2001) berpendapat bahawa terdapat faktor-faktor yang tidak hanya dapat diterima tapi penting bahawa supaya lebih intelektual terdapat faktor-faktor *non intellective* yang menentukan tingkah laku yang aktif. Jika pengamatan ini benar, kita tidak dapat mengharapkan mengukur kecerdasan menyeluruh hingga pengukuran tersebut menyertakan pengukuran pada faktor-faktor non-intellective.

Wechsler (1943) juga menyatakan bahawa bukanlah satu-satunya pakar yang memandang aspek bukan-kognitif dari kecerdasan penting untuk adaptasi dan

kejayaan. Robert Thorndike menulis tentang kecerdasan sosial pada akhir tahun 1930-an. Namun sayangnya, usaha-usaha pemikir pada zaman dahulu ini dilupakan hingga pada tahun 1983 Edward Gardner mulai menulis tentang “ kecerdasan berganda”. Gardner mengusulkan bahwa kecerdasan “intrepersonal merupakan hal yang penting dalam pengukuran IQ dan ujian yang berkaitan. Sekarang beralih pada sejarah psikologi syarikat. Pada tahun 1940, dengan arahan Hemphil, the Ohio State Leadership Studies menyarankan bahawa “pertimbangan ialah aspek penting dari kepemimpinan yang efektif”. Kajian ini menyarankan bahawa pemimpin yang dapat mempertahankan “kepercayaan timbal balik, penghargaan dan kehangatan yang pasti serta pendekatan” dengan ahli kumpulan akan lebih efektif. Pada saat yang sama *The Office Of Strategic Services* mengembangkan suatu proses pengukuran yang didasarkan pada penyelidikan Murray tentang kemampuan bukan kognitif sebaik kemampuan kognitif. Proses ini mengembangkan “*assesment center*” yang pertama kali digunakan dalam sektor privat di AT & T pada tahun 1956. Banyak dimensi yang diukur dalam penilaian pusat ini dan melibatkan kompetensi-kompetensi sosial dan emosional seperti komunikasi, sensitiviti, inisiatif dan keterampilan sosial. Cherniss menyatakan bahawa awal tahun 1990-an, terdapat tradisi penyelidikan yang panjang tentang peranan faktor-faktor non kognitif dalam membantu keberhasilan dalam hidup dan tempat kerja. Dengan dasar ini penyelidikan tentang kecerdasan emosional terbentuk (Cherniss ,2000).

2.5.2.2 Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosi pertama kali berasal daripada konsep kecerdasan sosial yang dikemukakan oleh Thorndike (dalam Yuniarsih, 2008) dengan membahagikan dalam 3 bidang kecerdasan, iaitu:

1. Kecerdasan abstrak, seperti kemampuan memahami dan memanipulasi simbol verbal dan matematik
2. Kecerdasan konkrit kemampuan memahami dan memanipulasi objek
3. Kecerdasan sosial, iaitu kemampuan berhubungan dengan orang lain.

Kecerdasan sosial menurut Thorndike yang dikutip oleh Goleman (1995) ialah kemampuan untuk memahami dan mengatur orang untuk bertindak secara bijaksana dalam menjalin hubungan, meliputi kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan intrapersonal ialah kemampuan untuk mengelola diri sendiri, sedangkan kecerdasan interpersonal ialah kemampuan memahami orang lain.

Goleman (2008) pula menyatakan bahawa kecerdasan emosi didefinisikan sebagai suatu kesedaran sendiri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen dan integriti seseorang serta kemampuan seseorang dalam komunikasi, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya atau dengan kata lain memberi 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.

Dalam buku yang terbaru kecerdasan emosi dalam konteks dunia kerja, Goleman (2008) membahagikan dua wilayah kerangka kecerdasan emosi, iaitu:

1. Kompetensi peribadi (*personal competence*), iaitu bagaimana mengatur diri sendiri yang terdiri daripada:
 - a. Kesedaran diri (*self awareness*), iaitu kemampuan untuk mengenal perasaan diri sendiri. Faktor penyebab: kadar *emosional awareness*, ketepatan *self-assesment*, *self-confidence*
 - b. Kemampuan mengatur diri sendiri (*self regulation/ self management*), iaitu kemampuan mengatur perasaannya. Faktor penyebab : Kadar *self-control*, *trustworthiness* dan *conscientiousness*, inovasi, dan adaptasi.
 - c. Motivasi (*motivating*), iaitu kecenderungan untuk memberi kemudahan kepada diri sendiri untuk mencapai tujuan walaupun mengalami kegagalan dan kesulitan. Faktor penyebab : Kadar *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan *optimisme*.
2. Kompetensi Sosial (*social competency*), iaitu kemampuan mengatur hubungan dengan orang lain yang terdiri daripada:
 - a. Empati, iaitu kesedaran untuk memberikan perhatian, keperluan atau perihatin kepada orang lain, berorientasi pada memberi layanan dan meningkatkan kepelbagaian dan kesedaran politik.
 - b. Memelihara hubungan sosial, iaitu mengatur emosi dengan orang lain, keterampilan sosial serta kepemimpinan, kerja berkumpulan, kerjasama dan perundingan. Faktor penyebabnya; kemampuan yang mempengaruhi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengelola konflik, kadar kepemimpinan, *change catalyst*.

Sementara itu Hein (dalam Yuniarsih, 2008) menyatakan pula bahwa kecerdasan emosional ialah suatu bentuk kecerdasan yang berkaitan dengan sisi kehidupan emosi, seperti kemampuan untuk menghargai dan mengelola emosi diri dan orang lain untuk memotivasi diri seseorang dan mengekang impuls, dan untuk mengatasi hubungan interpersonal secara efektif. Didasari oleh pemikiran Daniel Goleman, Hein menyatakan komponen-komponen utama dalam kecerdasan emosional ialah:

1. Mengetahui emosi-emosi kita sendiri
2. Mengelola emosi-emosi kita sendiri
3. Memotivasi diri kita sendiri
4. Menghargai emosi orang lain
5. Mengatasi kerjasama

Menurut Hein, ada sepuluh kebiasaan daripada orang-orang memiliki emosi yang *intelegent*:

1. Memberi label pada perasaan-perasaan mereka, lebih daripada pemberian label pada orang mahupun situasi
2. Membezakan antara fikiran dan perasaan
3. Bertanggungjawab terhadap perasaan-perasaannya
4. Menggunakan perasaan untuk membantu dalam membuat keputusan
5. Menunjukkan perhatian terhadap perasaan orang lain
6. Merasa penuh energi, tidak pemarah
7. Membenarkan perasaan orang lain
8. Belajar mendapatkan nilai positif dari emosi mereka
9. Tidak menasihati, memerintah, mengawasi, mengkritik, mengadili atau mengajari orang lain.

10. Menghindari daripada orang yang tidak tahu menjaga hati dan perasaan.

2.5.2.3 Kecerdasan Emosional Masa Sekarang

Salovey dan Mayer(1990) menyebut pula bahawa istilah kecerdasan emosional pada penyelidikan lepas membahas tentang aspek non kognitif dari kecerdasan. Mereka menggambarkan kecerdasan emosional sebagai “suatu bentuk daripada kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan mengawasi, menggambarkan perasaan dan emosi diri mahupun orang lain serta menggunakan maklumat untuk mengarahkan fikiran dan tindakan seseorang. Salovey dan Mayer juga menyatakan program penyelidikan yang mengembangkan pengukuran yang sah tentang kecerdasan emosional dan menyelidik tentang kepentingannya misalnya mereka menemukan satu penyelidikan tentang sekumpulan orang melihat gangguan pada fikiran mereka. Seain itu, mereka yang memiliki nilai tinggi pada kenyataan emosinya (yang mampu mengenalpasti dan mengetahui perasaan hati yang dialami) lebih cepat pulih. Dalam penyelidikan yang lain, individu yang memiliki nilai tinggi dalam kemampuan memberikan anggapan secara tepat, mengerti dan menghormati emosi orang lain lebih mampu memberikan tindak balas secara fleksibel perubahan-perubahan dalam lingkungan sosial dan hubungan berkaitan dengan sosial yang memberikan sokongan.

Pada awal tahun 1995-an, Daniel Goleman menyedari penyelidikan Salovey dan Mayer (1998), menyokongnya menulis buku Kecerdasan Emosional. Goleman yang merupakan penyelidik ilmiah untuk *The New York Times* telah dilatih sebagai seorang ahli psikologi di Harvard ketika bekerja dengan David McClelland.

McClelland ialah seorang penyelidik yang fokus kepada ujian-ujian kecerdasan kognitif tradisional. Beliau menyatakan IQ bukan hanya sebagai satu faktor penafsir yang baik pada prestasi kerja. Hunter(2001) menjangkakan bahawa pada IQ terbaik menjelaskan varian sebesar 25 peratus. Sterberg (2004) mencatat adanya penyelidikan yang beragam dan varian sebesar 10 peratus lebih masuk akal. Ada juga penyelidikan lain yang menunjukkan varian sebesar 4 peratus. Pada penyelidikan yang panjang selama 40 tahun dengan subjek 450 orang anak lelaki yang membesar di Sommerville, Massachusetts. Dua daripada tiga anak lelaki berasal daripada keluarga sejahtera dan satu daripada tiga orang memiliki IQ dibawah 90. Walaubagaimanapun, IQ memiliki hubungan yang kecil terhadap bagaimana mereka bekerja dengan baik atau akhir hayat mereka. Perbezaan yang besar ialah kemampuan-kemampuan pada masa kecil seperti menyelesaikan tekanan, mengendalikan emosi dan hidup harmonis dengan orang lain.

Contoh yang lain ialah penyelidikan terhadap 80 Doktor graduan Berkeley pada tahun 1950-an yang telah melalui ujian keperibadian, IQ dan wawancara. Empat puluh tahun kemudian, ketika mereka berusia 70-an, kejayaan mereka dicatat dan diukur. Ternyata kemampuan sosial dan emosional empat kali lebih penting daripada IQ dalam menentukan kejayaan dan kewibawaan profesional.

Seorang Doktor untuk mencapai gelarannya dan mendapat pekerjaan mungkin mempunyai IQ 120 atau lebih, tetapi kemudian menjadi lebih penting untuk menghadapi kesulitan dan membina hubungan baik dengan rakan sekerjanya. Kita berfikir bahawa kemampuan kognitif dan bukan kognitif berhubung erat. Pada kenyataannya terdapat penyelidikan yang mendukung bahawa keterampilan

emosional dan sosial membantu mengembangkan fungsi kognitif. Misalnya di Stanford University, kanak-kanak berumur empat tahun diletakkan diruangan berseorangan, diberi gula-gula kapas dan menunggu tindak balas penyelidikan. Setelah itu, mereka menceritakan bahawa jika mereka mampu, 10 tahun kemudian penyelidikan mencari kembali anak-anak yang ikut serta dalam penyelidikan ini. Mereka menemukan bahawa anak-anak yang boleh bertahan terhadap godaan tersebut memiliki nilai SAT 210 poin lebih tinggi daripada anak-anak yang tidak menunggu. Pengakuan bahawa kemampuan kognitif nampaknya memiliki peranan yang terhad untuk menjelaskan mengapa beberapa orang lebih berjaya daripada orang lain, apakah merupakan bukti bahawa faktor emosional dan sosial adalah sangat penting. Penyelidikan Goleman dalam bukunya yang pertama menitikberatkan pada pentingnya kemampuan sosial dan emosional pada kejayaan peribadi Cherniss (2000).

2.5.2.4 Nilai Kecerdasan Emosional Pada Pekerjaan

Martin Seligman (2007) mengembangkan suatu bentuk yang dinamakan *learned optimism*. Bentuk ini menunjukkan ciri-ciri sebab-akibat orang melawan kegagalan. Optimisme cenderung membuat ciri-ciri eksternal secara spesifik dan sementara, sedangkan pesimisme membuat atribut internal secara global dan kekal. Martin Seligman (2007) menemukan bahawa juru jual baru di met Life yang optimis mampu menjual 37 peratus lebih insurans dalam dua tahun awal bekerja berbanding juru jual yang pesimis. Dalam penyelidikan yang lain, Seligman menguji 500 orang pelajar baru di *University of Pennsylvania*. Beliau menemukan bahawa nilai-nilai mereka dalam ujian optimisme sebagai alat penjangka yang lebih baik dari tingkatan nyata

selama mahasiswa baru tersebut selama kuliah dibandingkan nilai SAT atau peringkat sekolah menengah.

Kecerdasan emosional memiliki banyak fungsi dengan mengetahui bila dan bagaimana menunjukkan emosi sehingga hal tersebut dapat dikawal. Percobaan yang dilakukan di *Yale University* oleh Sigdal Barsade menggunakan sekumpulan sukarelawan memainkan peranan sebagai pengurus yang datang secara bersama-sama dalam kumpulan untuk menempatkan bonus. Seorang pelakon terlatih berada antara mereka dan berbicara pertama kali. Sukarelawan dibahagikan ke dalam empat kumpulan, pelakon mempunyai sifat keceriaan pada kumpulan pertama, mengingatkan pada kumpulan kedua, ditekankan ketidak upayaan pada kumpulan ketiga, dan pemarah terhadap permusuhan pada kumpulan keempat. Hasilnya menunjukkan bahawa pelakon tersebut mampu menyebarkan emosinya dan perasaannya untuk mengembangkan kerjasama, kejujuran, dan pertunjukan kumpulan secara menyeluruh. Kenyataannya, kumpulan pertama mampu menyalurkan wang secara jujur dalam cara yang membantu syarikat.

Daripada perbincangan diatas, empati merupakan aspek terpenting dalam kecerdasan emosional dan para penyelidik mengetahui sejak bertahun-bertahun empati menyokong kejayaan dalam pekerjaan. Robinson (2007) kerjanya di Harvard menemukan lebih dari dua dekad yang lalu orang yang mampu mengenalpasti emosi orang lain dengan baik lebih berjaya dalam bekerja mahupun kehidupan sosialnya. Dalam penyelidikan terhadap penjualan, pembeli menginginkan penjualan yang mahu mendengarkan dan benar-benar mahu mengerti dan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pembeli.

Goleman & Mayer (2005), Salovey & Caruso (1998) berpendapat bahawa kecerdasan emosional mungkin bukan suatu penjangka yang kuat untuk *performance* kerja, tetapi melengkapinya dengan dasar-dasar kompetensi. Goleman (2005) berusaha membezakan kecerdasan emosional dan kompetensi emosional. Kompetensi emosional menunjuk kepada keterampilan peribadi dan sosial yang mengarah kepada perestasi kerja yang unggul dalam dunia kerja. Kompetensi emosional merupakan dasar kecerdasan emosional. Suatu peringkat dalam kecerdasan emosional perlu mempelajari kompetensi emosional. Misalnya, kemampuan untuk mengakui secara tepat apa yang dirasakan oleh orang lain memungkinkan seseorang mengembangkan kompetensi spesifik yang disebut sebagai pengaruh. Manakala orang yang boleh mengatur emosi dengan baik akan lebih mudah mengembangkan kompetensi inisiatif atau dorongan berprestasi (Cherniss, 2000).

Pembolehubah emosional menunjukkan bahawa adanya perbezaan emosional berdasarkan perbezaan jantina, berdasarkan status perkahwinan iaitu berkahwin dan posisi jabatan masing-masing. Hasil kajian yang dilakukan oleh Malcom Higgs (2004); Creswell (2005) dan Georgios V. Ange Loggianses (2008) mengatakan bahawa kemampuan untuk menghasilkan suasana kepercayaan, memperlakukan orang yang baik dan yang sedang mengendalikan emosi adalah dimensi penting dalam kompetensi.

Tingkat emosional mempengaruhi kompetensi kerana melalui tingkah laku, pekerja tidak bererti pekerja menunjukkan emosi mereka. Pada pembolehubah ini, emosional mempengaruhi kompetensi bersesuaian dengan ini sesuai dengan hasil kajian Malcom (2004), Elizabeth (2007), Hung & Viv (2000). Dari ketiga-tiga penelitian

tersebut menunjukkan bahawa pembolehubah emosional mempengaruhi kompetensi sehingga dapat dibuktikan pada tingkat kompetensi seseorang. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2 : Emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah berpengaruh terhadap kompetensi

2.5.3 Faktor Penyederhana

Dalam penyelidikan ini motivasi dipertimbangkan sebagai pembolehubah penyederhana (*moderating*). Hal ini sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh Malxom (2004) menyatakan bahawa pembolehubah motivasi berpengaruh terhadap emosional. Berbeza pula dengan kajian yang dilakukan oleh Mark et al (2007) yang menyatakan bahawa motivasi merupakan pembolehubah utama dari bahagian kompetensi.

Sedangkan Fenelle et al,(1995) menyatakan bahawa pembolehubah motivasi berpengaruh sebanyak 21 peratus dari bahagian kompetensi. Kajian Chung–herrea at al (2003), menyatakan pula bahawa berdasarkan kajian teori tentang motivasi telah di peroleh 11 bilangan soal yang selidik menunjukkan motivasi akan mempengaruhi kompetensi kerana kakitangan yang mempunyai motivasi tinggi akan memberikan penyelesaian dalam pekerjaan. Hasil kajian Mc Credie Viv (2000), dan Mei et al (2005) menyatakan bahawa motivasi dapat mempengaruhi kompetensi. Sementara itu Wheeler (2007); Margaret (2000) ; Ana Balen dan Juan mencadangkan pula bahawa pembolehubah motivasi sebagai tambahan yang mempengaruhi kompetensi.

Dalam kajian ini pembolehubah motivasi dijadikan sebagai pembolehubah penyederhana dalam mempengaruhi kompetensi.

Daripada huraian diatas dapat diambil keputusan bahawa motivasi dijadikan sebagai pembolehubah penyederhana untuk memberikan sumbangan yang dapat mempengaruhi kompetensi dengan demikian pembolehubah ini dapat menguatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi.

2.5.3.1 Motivasi

Motivasi berasal daripada perkataan Latin “*movere*” yang bererti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) merujuk kepada sumber manusia pada amnya dan bawahan secara khasnya. Motivasi adalah mempersoalkan bagaimana kemampuan dan kebolehan bawahan supaya mahu bekerjasama secara produktif dan berjaya mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktiviti, bermula daripada dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2001, 93).

Mangkunegara (2001, 68), pula menyatakan bahawa motivasi terbentuk daripada sikap (*attitude*) seorang kakitangan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan situasi yang merangsang kakitangan syarikat ke arah mencapai tujuan syarikat. Nawawi (2001, 351) pula menyatakan bahawa perkataan motivasi (*motivation*) berasal daripada perkataan dasarnya ialah motif (*motive*) yang bererti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi bermaksud suatu keadaan yang mendorong atau menjadikan sebab

seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Sementara itu, Sedarmayanti (2001, 66) pula menyatakan bahwa motivasi dapat dimaksudkan sebagai suatu kuasa yang mendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat kerana takut akan sesuatu. Misalnya, jika seseorang menginginkan kenaikan pangkat atau kenaikan gaji, maka perbuatannya akan menunjukkan kepada tersebut. Perkara yang menjadi pendorong hal ini ialah daripada pelbagai faktor antaranya ialah pandangan antara rakan sekerja atau orang sekelilingnya.

Bernard Berendom dan Gary A. Stainer (dalam Sedarmayanti, 2001, 66), mendefinisikan motivasi seperti berikut : Situasi mental yang mendorong aktiviti dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian keperluan, memberi kepuasan atau mengurangkan ketidakseimbangan. Disamping itu juga, dikatakan bahawa motivasi sebagai suatu reaksi yang bermula dengan adanya keperluan yang menimbulkan keinginan atau usaha mencapai tujuan, seterusnya menimbulkan ketegangan. Oleh itu, tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya keperluan dan kepuasan serta timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya mendapat kepuasan. Rangsangan akan meningkatkan kadar motivasi dan motivasi yang telah ada mendorong mencapai tujuan untuk memenuhi keperluan atau pencapaian yang seimbang. Motif pula merupakan suatu dorongan keperluan dari dalam diri kakitangan yang perlu dipenuhi agar kakitangan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap keadaan sekelilingnya, manakala motivasi ialah keadaan yang membolehkan kakitangan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Stephen (dalam Sedarmayanti, 2001, 68) pula menyatakan bahawa motivasi ialah kesediaan untuk mengeluarkan kadar usaha yang tinggi untuk tujuan syarikat, yang dikeadaankan oleh kemampuan dalam usaha memenuhi beberapa keperluan individu. Faktor-faktor motivasi yang digunakan dalam penyelidikan ini diambil daripadadua faktor teori Herzberg. Faktor-faktor motivasi tersebut akan dihuraikan seperti berikut:

2.5.3.2 Gaji (Salary)

Bagi kakitangan, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi keperluan diri sendiri dan keluarganya. Selain berfungsi memenuhi keperluan asas bagi setiap kakitangan, gaji juga menjadi pemangkin kepada kakitangan agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Robert W. Braid (Timpe, 1999) tidak ada satu syarikat yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktiviti, jika tidak memiliki sistem kompetensi yang realistik dan gaji apabila digunakan dengan benar akan memotivasi kakitangan. Robert W. Braid menyatakan bahawa program kompetensi yang baik mempunyai tiga ciri penting iaitu bersaing, rasional dan berdasarkan kepada pencapaian. Stephen *et. al* (dalam Timpe,1999:63) menyatakan bahawa wang/gaji tidak dapat memotivasi kecuali kakitangan menyedari hubungannya dengan prestasi.

Ec. Alex Nitisenmito (dalam Saydam, 1996:174) menyatakan bahawa kakitangan sesebuah syarikat dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian ganjaran mestilah memenuhi syarat seperti berikut :

a. Dapat memenuhi keperluan fizikal yang minimum

- b. Dapat mengikat kakitangan agar tidak keluar daripada syarikat
- c. Dapat menimbulkan semangat dan ghairah bekerja
- d. Selalu diawasi
- e. Mencapai sasaran yang diinginkan
- f. Mengangkat darjat kemanusiaan
- g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2.5.3.3 Penyeliaan (*Supervision*)

Penyeliaan yang berkesan akan membantu peningkatan pengeluaran pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk yang nyata bersenarai dengan sesuai standard kerja dan perlengkapan bekalan yang mencukupi serta sokongan yang lain. Tanggungjawab utama seorang penyelia ialah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara berkesan. Penyelia mengkoordinasikan sistem kerja dalam tiga hal penting, iaitu memberi arahan, mengawasi proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan tindak balas (*feed back*) penyelia dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja. Menurut Stephen C. Harper (dalam Timpe, 1999:281) pendekatan penyelidikan dan pengembangan prestasi kerja (*performance review and development PR&D*) lebih berkesan daripada sistem penilaian prestasi kerja kerana seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, kebolehan karier, dan kejayaan profesional setiap kakitangan. Pendekatan PR&D merangkumi penciptaan sasaran dan standard prestasi kerja, mengkaji perestasi kerja semasa, membandingkan prestasi kerja semasa dengan sasaran yang telah ditentukan, mengaitkan ganjaran dengan prestasi kerja,

membuat rencana pengembangan, dan membuat sasaran yang tepat serta standard prestasi kerja masa hadapan.

2.5.3.4 Dasar dan Pentadbiran

Nitraha Talizuduhu (2004) menyebutkan perpaduan dan pucuk pimpinan dan bawahan sebagai suatu keperluan atau totaliti sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin kejayaan syarikat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan pengurusan orang bawahan tidak lagi dilihat sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antara peribadi sehingga pelbagai dasar yang diambil dalam syarikat bukan hanya merupakan keinginan daripada pimpinan sahaja akan tetapi merupakan kesepakatan daripada semua pakar syarikat. Para pihak pengurusan selalu menegaskan bahawa pihak pengurusan mempunyai pengaruh positif terhadap kakitangan, melalui kerjasama antara pihak pengurusan dan orang bawahan. Oleh itu, para kakitangan akan mempunyai maklumat, pengetahuan, kekuatan dan kreativiti untuk menyelesaikan permasalahan.

2.5.3.5 Hubungan Kerja

Bagi melaksanakan pekerjaan dengan baik, mestilah disokong oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis, iaitu mewujudkan hubungan yang akrab, dengan kekeluargaan dan saling menyokong sesama kakitangan atau antara kakitangan dengan pihak atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu memerlukan hubungan dengan orang lain, baik ditempat kerja ataupun diluar waktu kerja.

Manusia sebagai makhluk sosial juga memerlukan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia apabila tinggal sendirian. Oleh itu, mereka perlu melakukan hubungan dengan para sahabatnya. Keperluan sosial secara teori ialah keperluan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kumpulan, keluarga dan syarikat (Mengginson dalam Handoko, 1998 : 258).

2.5.3.6 Situasi Kerja

Situasi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta mempunyai peralatan yang cukup membuatkan kakitangan merasa lebih selesa untuk bekerja. Sumarni dan soeprihanto (1995, 198), mengatakan bahawa dengan keadaan kerja yang selesa, kakitangan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Sementara itu Cumming (dalam sumarni *et al.* 1995:201) menyatakan bahawa lingkungan fizikal dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja mahupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. 30 peratus daripada kes ketidakhadiran para pekerja dengan nyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan neurosis yang berkembang sebagai reaksi bentuk keadaan kerja.

2.5.3.7 Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi kakitangan yang berpeluang untuk pencapaian tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan cabaran bagi kakitangan, merupakan faktor motivasi kerana kewujudannya sangat menentukan motivasi untuk pencapaian tinggi Leidecker dan Hall (dalam Timpe,

1999:13). Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang apabila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Saydam, (1996:245) menyatakan bahawa pekerjaan yang tidak disenangi dan kurang mencabar biasanya tidak mampu menjadi daya sokong bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi hal rutin yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Grensing Dalam Timpe (1996:81), menyatakan pula bahawa dengan adanya kepakaran dalam pekerjaan dapat menjadi alat motivasi terhadap kakitangan dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik dan membuat tempat kerja lebih mencabar serta memuaskan untuk bekerja.

2.5.3.8 Peluang Untuk maju (*advance*)

Saydam (1996:246), mengatakan bahawa peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan kebolehan diri seseorang kakitangan dalam melakukan pekerjaan. Setiap kakitangan tentunya menginginkan kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeza atau pelbagai, tetapi juga jawatan yang lebih baik. Setiap kakitangan menginginkan adanya promosi ke tahap yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan kebolehan diri akan menjadi motivasi yang kuat kepada kakitangan untuk bekerja dengan lebih baik. Promosi merupakan kejayaan kakitangan ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggungjawab yang lebih besar, prestasi atau status yang lebih, kemahiran yang lebih besar, dan secara khas dinaikkan kadar upah atau gaji.

Terdapat beberapa sebab syarikat memerlukan promosi yang baik iaitu:

1. Promosi ialah tahap kenaikan kerjaya kakitangan yang dapat menimbulkan kepuasan peribadi dan menjadi kebanggaan.
2. Promosi memberi pengalaman dan pembelajaran baru kepada kakitangan dan hal tersebut akan merupakan pendorong kepada kakitangan yang lain.
3. Promosi dapat mengurangkan bilangan permintaan kakitangan yang berhenti (*labor turnover*).
4. Promosi dapat menggalakan semangat kerja kakitangan dalam rangka pencapaian tujuan syarikat yang berkepentingan.
5. Adanya peluang promosi mengalakkan kemahuan untuk maju kepada kakitangan itu sendiri dan juga meningkatkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh syarikat.
6. Promosi dapat menghasilkan kejayaan dalam syarikat.

2.5.3.9 Pengakuan/Penghargaan

Maslow(1954) mengemukakan bahawa setiap manusia mempunyai keperluan *sense of belonging* (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang sangat bagus, bahkan boleh melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompetensi. Saydam (1996:247), menyatakan kepuasan yang diperolehi seseorang daripada pekerjaan itu sendiri atau daripada skop psikologi atau fizikal dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompetensi bukan kewangan. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

Sumarni dan soeprihanto (1998, 35) berpendapat bahawa keperluan ialah harga diri/penghormatan lebih bersifat individu atau bercirikan peribadi serta ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kedudukannya. Sebaliknya setiap peribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah daripada yang lain. Mungkin apabila jawatan lebih rendah tetapi secara hakikatnya setiap individu (lelaki atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh itu, pimpinan yang bijak akan selalu memberikan penghargaan kepada kakitangan yang telah menunjukkan prestasi yang membanggakan sebagai faktor motivasi yang berkesan bagi peningkatan prestasi kerja kakitangannya.

2.5.3.10 Kejayaan

Setiap orang tentu menginginkan kejayaan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilakukan melalui pekerjaan atau mahu lebih maju dalam apa yang diceburi. Pencapaian atau kejayaan (*achievement*) dalam melakukan tugas berikutnya (Saydam, 1996:246). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh cabaran. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu keperluan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Menurut David McClelland bahawa kadar "*needs of Achievement*" (*n-Ach*) yang telah menjadi naluri kedua merupakan kunci kejayaan seseorang. Keperluan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

2.5.3.11 Tanggungjawab

Flippo (1996:250) menyatakan bahawa tanggungjawab merupakan kewajipan seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan arahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja di suatu syarikat berkeinginan untuk memegang tanggungjawab yang lebih besar dari sekadar apa yang telah diperolehnya. Tanggungjawab bukan sahaja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggungjawab merupakan kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai kebolehan. Setiap orang ingin turut serta dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai kebolehan. Pengakuan ini akan menimbulkan rasa kepercayaan diri dan bersiap memikul tanggungjawab yang lebih besar (Saydam, 1996:248). Individu mahu bekerja disebabkan oleh beberapa faktor seperti berikut:

a. *The Desire To Live* (Keinginan untuk Hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama setiap Manusia. Manusia bekerja untuk mendapatkan makanan dan untuk dapat meneruskan kehidupan.

b. *The Desire For Postion* (Keinginan Untuk Suatu Posisi)

Keinginan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini antara sebab mengapa manusia mahu bekerja.

c. *The Desire Power*

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki yang mendorong individu untuk mahu bekerja.

d. *The Desire For Reconition* (Keinginan Akan Pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial, merupakan jenis terakhir daripada keperluan yang mendorong individu untuk bekerja. Dengan

demikian setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan keperluan (*Needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan daripada hasil kerjanya.

2.6.2 Tujuan Motivasi

Hasibuan, M. (2005) menerangkan bahawa tujuan motivasi antaranya seperti berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja kakitangan
2. Meningkatkan produktiviti kerja kakitangan
3. Mempertahankan keseimbangan kakitangan syarikat
4. Meningkatkan disiplin kakitangan.
5. Mengefektifkan pembekal kakitangan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kesetiaan, kreativiti, dan penyertaan kakitangan.
8. Meningkatkan kadar kesejahteraan kakitangan.
9. Meningkatkan rasa tanggungjawab kakitangan terhadap tugas mereka.
10. Meningkatkan keberkesanan penggunaan alat-alat dan bahan bacaan.

Asas- asas Motivasi

Asas-asas motivasi merangkumi asas-asas seperti berikut:

a. Asas penyertaan

Asas penyertaan maksudnya mengajak orang bawahan untuk ikut serta dan memberikan kesempatan untuk mengajukan idea-idea, cadangan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, orang bawahan merasa turut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan syarikat sehingga moral dan semangat bekerja akan meningkat.

b. Asas komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan masalah yang dihadapinya.

Seseorang mengetahui suatu soalan, semakin besar pula minat dan perhatiannya tentang hal tersebut. Jika seseorang pemimpin secara nyata berusaha untuk sentiasa memberikan maklumat kepada orang bawahannya, ia akan berkata,

“ Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahawa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi”. Dengan cara ini kakitangan akan merasa dihargai dan akan lebih rajin bekerja.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan bermaksud memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan akan prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan daripada usaha-usaha mereka.

d. Asas kekuasaan yang didelegasikan

Hal yang dimaksudkan atas kekuasaan yang didelegasikan ialah mendelegasikan sebahagian kekuasaan serta kebebasan kakitangan untuk mengambil keputusan dan kreatif dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau pengurus. Dalam pemberian ini pengurus dapat meyakinkan bahawa kakitangan mampu dan dipercayai dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “ini suatu pekerjaan Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya.” Dengan tindakan ini pengurusan menyatakan

secara jelas bahawa kakitangan itu cekap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/ghairah bekerja kakitangan sehingga semakin tinggi dan bersemangat.

e. Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik ialah motivasi kakitangan dengan mengemukakan keinginan atau harapan syarikat disamping berusaha memenuhi segala keperluan yang diharapkan oleh syarikat. Misalnya, pengurus meminta supaya kakitangan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga syarikat memperoleh keuntungan yang lebih banyak, membalas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak dengan asas motivasi ini diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja kakitangan.

2.6.1 Model Motivasi

Model-model motivasi terbahagi kepada tiga, iaitu:

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahawa untuk memotivasi kakitangan agar semangat kerja meningkat, perlu diterapkan sistem yang berkesan, iaitu memberikan ganjaran (wang/barang) kepada kakitangan yang berprestasi baik. Semakin banyak pengeluaran semakin besar pula balasan perkhidmatannya. Jadi motivasi kakitangan hanya untuk mendapatkan insentif (wang/ barang) saja.

b. Model hubungan manusia

Model ini mengemukakan bahawa untuk memotivasi kakitangan untuk meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan mengakui keperluan sosial mereka

dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, kakitangan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatif dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan keperluan material dan bukan material kakitangan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi, motivasi kakitangan ialah untuk mendapatkan material dan bukan material (jamak).

c. Model Sumber manusia

Model ini mengemukakan bahawa kakitangan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya wang/barangan atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga keperluan akan pencapaian dan pekerjaan yang bererti. Menurut model ini, kakitangan cenderung memperolehi kepuasan daripada prestasi yang baik. Kakitangan bukanlah berprestasi baik kerana merasa puas, melainkan kerana termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas dan membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut model sumber manusia, untuk memotivasi kakitangan, dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan luas bagi mereka yang mengambil keputusan/dasar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/ghairah bekerja seseorang akan meningkat jika mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Sementara itu pula Melayu Hasibuan (2005), menyatakan bahawa ada dua jenis motivasi, iaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

a. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Motivasi positif maksudnya pengurus memotivasi kakitangan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standard. Dengan motivasi

positif, semangat kerja kakitangan akan meningkat kerana umumnya manusia senang menerima perkara yang baik sahaja.

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Motivasi negatif maksudnya pengurus memotivasi bawahan dengan standard mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam masa pendek akan meningkat kerana merasa takut dihukum, tetapi untuk masa panjang akan memberikan kesan kurang baik.

Dalam amalnya, kedua-dua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu syarikat. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja kakitangan. Hal yang menjadi masalah ialah apabila motivasi positif atau negatif dapat memberikan kesan merangsang semangat kerja kakitangan. Motivasi positif efektif untuk masa panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk masa pendek. Akan tetapi, pengurus harus konsisten dan adil dalam melaksanakannya.

2.6.2 Teori Motivasi

Dalam mengkaji teori motivasi, cukup menarik untuk dibincangkan. Dibawah ini menghuraikan beberapa teori motivasi seperti berikut:

1. Teori kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan kepada apakah motivasi itu.
2. Teori motivasi proses (*Process Theory*) yang memusatkan kepada bagaimana motivasi itu.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitik beratkan kepada dimana perilaku dipelajari.

Dalam penyelidikan ini yang dibahas hanya teori *Kepuasan*, iaitu teori inidisokong oleh beberapa pakar teori motivasi seperti Frederik Winslow Taylor, A.H. Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, McClelland dan Cl aude S. George. Teori kepuasan yang diikuti oleh Frederick Herzberg adalah seperti berikut :

A. Teori Dua Faktor Herzberg

Dalam kehidupan syarikat, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting ertinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sukar. Hal ini dapat dijelaskan seperti berikut :

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) kerana peranan pemimpin itu sendiri berkaitan denganyang bawahan. Setiap pemimpin mesti bekerjasama dan melalui orang lain atau bawahan. Oleh itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- b. Motivasi sebagai suatu yang susah (*puzzling subject*), kerana motivasi sendiri tidak boleh diamati dan diukur secara pasti. Bagi mengamati dan mengukur motivasi bererti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeza antara satu sama lain. Bagi memahami motivasi kakitangan dalam penyelidikan ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Pertimbangan penyelidik ialah:

1. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro iaitu untuk kakitangan kerajaan di tempat ia bekerja sahaja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro, iaitu untuk manusia pada umumnya.
2. Teori Herzberg lebih jelas daripada teori hierarki keperluan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara keperluan dengan pencapaian pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1966) yang merupakan pengembangan daripada teori hierarki keperluan menurut Maslow. Teori Herzberg memberikan dua sumbangan penting kepada pemimpin syarikat dalam memotivasi kakitangan. *Pertama*, teori ini lebih jelas daripada teori hierarki keperluan Maslow, secara khasnya mengenai hubungan antara keperluan dalam prestasi pekerjaan. *Kedua*, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, memperkaya pekerjaan Leidecker dan Hall (dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penyelidikan terhadap akuntan dan pakar teknik Amerika Syarikat dari pelbagai industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor. Menurut teori ini, ada dua faktor yang mempengaruhi keadaan pekerjaan seseorang, iaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesihatan (*hygienes*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsic motivation*. Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang menyokong kakitangan untuk lebih termotivasi iaitu faktor intrinsik iaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri individu masing-masing, dan faktor ekstrinsik iaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari syarikat tempatnya

bekerja. Jadi kakitangan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangkan pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativiti dan inovasinya, bekerja dengan kadar otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat material. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh syarikat kepada mereka dan prestasi kerja diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari syarikat (dalam Sondang, 1998:107).

Faktor motivasi menurut Herzberg ialah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggungjawab (*responsible*). Sedangkan faktor higienis terdiri daripada: kompetensi, keadaan kerja, status, penyeliaan, hubungan antara manusia, dan kebijaksanaan perusahaan.

Menurut Herzberg faktor higienis/extrinsic tidak akan mendorong minat para kakitangan untuk berprestasi dengan baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam pelbagai hal seperti gaji yang tidak memadai, keadaan kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensi. Sedangkan faktor motivasi/intrinsik merupakan faktor yang mendorong semangat untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap keperluan peringkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berprestasi tinggi daripada pemuasan keperluan lebih rendah (higienis) Leidecker dan Hall (dalam Timpe, 1999:13).

Berdasarkan teori Herzberg tersebut, wang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para pakar. Pekerjaan kearah itu sering kali bukan kerana faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi kerana pekerjaan itu dapat memenuhi keperluan asas mereka.

B. Teori Evaluasi Kognitif menurut P.C. Jordan

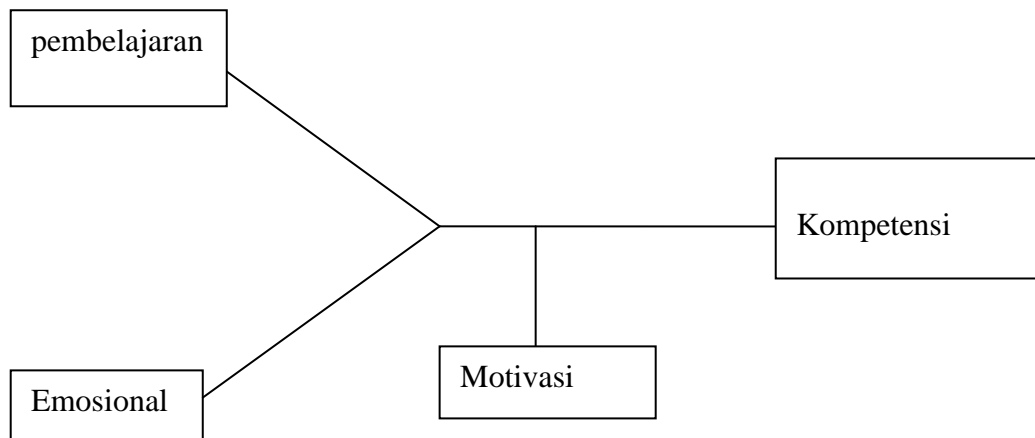
Intipati teori ini ialah pandangan yang menyatakan bahawa pengaruh motivasi intrinsik berkurangan apabila seorang telah dimotivasikan oleh dorongan yang bersifat ekstrinsik. Teori ini menyatakan bahawa apabila faktor-faktor motivasi yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik akan lemah. Contohnya jika motivasi ekstrinsik seperti penghasilan yang menarik, seorang kakitangan seolah-olah kehilangan kawalan atas “nasibnya” dan kerana itu kepuasan menampilkan prestasi kerja rendah, dengan kata lain motivasi yang bersangkutan telah beralih dari motivasi intrinsik menjadi motivasi ekstrinsik (dalam Sondang, 1998 : 109). Pada pembolehubah motivasi hasil Swierczek dan Carmihael (1985) dan S.Agut *et al* (2003) menunjukkan bahawa adanya perbezaan motivasi berdasarkan jantina dan perbezaan umur.

Motivasi mempengaruhi kompetensi kerana dengan adanya motivasi maka kakitangan akan mahu bekerja dengan sungguh-sungguh. Pada kajian ini variabel motivasi dijadikan sebagai variabel moderating kerana banyak para peneliti memasukan variabel ini untuk mempengaruhi kompetensi. Motivasi yang telah diselidiki oleh Mark (2007), Malcom (2004), Fenella et al (1995). Sehingga dalam kajian ini ketiga-tiga pembolehubah ini dapat dijadikan sebagai variabel moderating

untuk memasukkan bagi pembolehubah-pembolehubah yang dapat mempengaruhi kompetensi. Dengan merujuk kepada perbincangan diatas yang berkaitan dengan pembentukan teori, maka hipotesis bagi kajian ini dapat diringkaskan seperti berikut:

H3 : Pembolehubah motivasi boleh menyederhanakan pengaruh faktor pembelajaran terhadap kompetensi.

Berdasarkan perbincangan dan hujah diatas maka dapat dibuat suatu keputusan dalam rajah 2.7 dibawah ini yang didasarkan pada pembolehubah pembelajaran secara umum menunjukkan adanya pengaruh terhadap kompetensi sesuai dengan hasil kajian seperti oleh Robert et al (2002) menyatakan pembelajaran berpengaruh terhadap Pembolehubah kompetensi. David (2008) menyatakan semua pembolehubah kajian berhubungan dengan penentuan sasaran pembelajaran sangat penting dalam pengembangan kompetensi, Martin et al (2007) menyatakan penilaian kompetensi berpotensi terhadap sumber kekuatan pembelajaran kekuatan utama. Sementara itu, hasil kajian Malcom (2004), Elizabeth (2007), Hung & Viv (2000) menyatakan bahwa pembolehubah emosional mempengaruhi kompetensi. Hasil kajian Fenella et al. (1995), Malcom (2004) dan Mark et al. (2007) menyatakan bahawa variabel motivasi merupakan variabel pendorong yang dapat dijadikan variabel moderating dalam mempengaruhi kompetensi. Dari huraian diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Rajah 2.7
Model Pembolehubah Kajian

2.7 Penutup

Bab ini telah membincangkan teori kompetensi, konsep kompetensi, faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi dan seterusnya meninjau kajian lepas. Bab seterusnya, iaitu bab 3 akan membincangkan mengenai kaedah/metodologi kajian yang akan digunakan dalam menyelesaikan kajian ini.

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Kajian ini ingin mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber manusia bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan kepada bank Syariah Riau yang mengukur sumber manusia dengan menggunakan teori kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer (1993). Dalam hal ini sumber manusia dilihat sebagai hasil daripada kompetensi.

Berdasarkan rumusan masalah yang lepas, maka tujuan kajian ini adalah untuk menjelaskan dan mengenal pasti hubungan antara pembolehubah atau disebut juga sebagai kajian eksplanatif asosiatif Sugiyono (2009). Hubungan antara pembolehubah seterusnya dirumuskan dalam hipotesis kajian yang akan diuji kesahihannya. Pembolehubah yang akan dikaji adalah kompetensi sebagai pembolehubah terikat, emosional dan pembelajaran sebagai pembolehubah bebas, manakala pembolehubah penyederhana ialah motivasi. Jenis hubungan antara pembolehubah yang dikaji bersifat kausaliti (sebab-akibat), iaitu pembolehubah X sebagai pembolehubah bebas mempengaruhi pembolehubah Y sebagai pembolehubah terikat

Dalam rancangan kajian, penentuan unit analisis merupakan elemen yang penting kerana mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Unit

analisis dalam kajian ini merupakan individu kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau.

3.1 Tempat Kajian

Kajian ini akan memberikan tumpuan kepada lima institusi bank Syariah yang ada di Riau, iaitu Bank Riau Syariah, Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat Indonesia, Bank Rakyat Syariah Indonesia dan Bank Negara Syariah Indonesia. Penyelidik pergi sendiri ke setiap bank Syariah untuk memastikan bilangan responden yang dikaji. Penyelidik memilih Riau sebagai tempat kajian ini adalah berdasarkan kepada tempat yang strategik kerana kedudukan Riau berdekatan dengan Malaysia dan Singapore dengan keluasan Riau iaitu 8.9150,15 km² dengan jumlah penduduk 5.543.031 orang yang terdiri daripada lelaki 2.854.989 orang dan jantina 2.688.042 orang. Daripada jumlah penduduk tersebut yang meliputi 12 negeri iaitu Kota Pekanbaru, Kota Dumai, Kabupaten Kampar, Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Indragiri Hulu, Kabupaten Indragiri Hilir, Kabupaten Bengkalis, Kabupaten Siak, Kabupaten Kuantan seningi, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir dan Kabupaten Kepulauan Meranti (BPS Riau, 2010).

Daripada data Bank Indonesia Cabang Pekanbaru (2010), didapati bahawa pertumbuhan Bank Syariah di Provinsi Riau meningkat sebanyak 53 peratus (Hari Utomo, 2011). Pada bulan Februari 2011, aset bank Syariah di Riau mencapai Rp. 2.1 triliun. Manakala pada bulan Februari 2012 jumlah aset telah mencapai Rp. 3.3 triliun. Selain itu, pembiayaan bank Syariah juga mengalami pertumbuhan sebanyak 41 peratus berbanding tahun lepas. Bagi dana pihak ketiga (DPK) pula,

pertumbuhannya mencapai 72 peratus. Sasaran pertumbuhan bank Syariah hanya 5 peratus, sedangkan realisasinya adalah 5.2 peratus. Namun, kerana potensi yang cukup menjanjikan, Bank Indonesia akan terus melakukan peningkatan. Hasil tinjauan yang dilakukan didapati sebanyak 85 peratus masyarakat sangat berminat menggunakan bank Syariah. Hal ini menunjukkan perbankan Syariah di Riau mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangat baik (Riau terkini 2011).

3.2 Populasi Kajian

Populasi dalam kajian ini ialah semua kakitangan bank Syariah di Riau, iaitu seramai 276 orang. Kaedah yang digunakan untuk pengambilan data adalah dengan menggunakan persampelan bertujuan, iaitu soal selidik diedarkan kepada kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan seramai 85 orang. Penyelidik memilih kakitangan bahagian Pemasaran dalam kajian ini kerana kejayaan sesebuah syarikat terletak kepada kemampuan kakitangannya dalam memasarkan produk supaya dapat menjamin kelangsungan hidup, terus berkembang dan mampu bersaing. Oleh itu, diperlukan orang-orang yang dinamis yang mempunyai kreativiti, inisiatif dan ulet untuk memimpin kegiatan dalam bidang pemasaran. Selain itu, pemasaran merupakan salah satu fungsi yang produksi dalam kewangan (Ema Norma Amalia, 2010).

Flippo (2004) pula menyatakan bahawa pemasaran merupakan proses penciptaan barang dan perkhidmatan kepada pelanggan untuk memenuhi kehendak dan kepuasan untuk memastikan pelanggan setia terhadap barang dan perkhidmatan tersebut. "Rahsia" kejayaan pemasaran terletak kepada kemampuan memahami apa

keperluan, permintaan, keinginan dan memberikan layanan kepada pelanggan supaya mereka hendak kembali lagi. Oleh itu, pemasaran yang efektif memerlukan kreativiti dan inovatif serta memahami kehendak pelanggan (Ema Norma Amalia, 2010).

Sementara pemilihan Perkhidmatan Pelanggan dalam kajian ini adalah kerana perkhidmatan pelanggan merupakan bahagian kakitangan yang terpenting bagi sesebuah syarikat dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Ini kerana, syarikat perlulah memberikan kepercayaan yang positif kepada pelanggan melalui kakitangan bahagian Perkhidmatan Pelanggan. Oleh itu, syarikat memandang bahagian Perkhidmatan Pelanggan adalah sangat penting demi kemajuan sesebuah syarikat (Flippo, 2004).

Pada suatu pertandingan di mana para frontliners mengikuti kejuaraan Perkhidmatan Pelanggan Championship di auditorium plaza Bapindo, Jakarta. Pertandingan ini terdiri daripada para Perkhidmatan Pelanggan terbaik dari pelbagai syarikat untuk menunjukkan kepakaran masing-masing yang tidak terhad kepada pengetahuan sahaja, tetapi juga keterampilan mengatasi keluhan pelanggan. Perkhidmatan Pelanggan Championship yang dijalankan oleh Center for Customer Satisfaction & Loyalty ini merupakan salah satu sarana dalam meningkatkan kepakaran para petugas dalam mengatasi pelanggan. Ini menunjukkan betapa besarnya peranan Perkhidmatan Pelanggan bagi sesebuah syarikat (Utusan, 2010).

Perkhidmatan Pelanggan dapat diertikan sebagai pihak yang secara langsung berhubung antara pelanggan dengan syarikat, dalam hubungannya dengan transaksi atau operasi. Setiap kakitangan bahagian perkhidmatan pelanggan boleh saja

melakukan kesalahan yang mengakibatkan pelanggan marah. Namun pelanggan akan membuat aduan kepada Perkhidmatan Pelanggan dan bukan kepada bahagian yang melakukan kesalahan tersebut. Contohnya, jika talian telefon diputuskan secara tiba-tiba, pelanggan akan membuat aduan kepada Perkhidmatan Pelanggan dan bukan kepada bagian teknikal. Menurut Valarie E. Zeithmal dan Jo Bitner (2008). Perkhidmatan Pelanggan adalah layanan yang diberikan kepada pelanggan sebagai sokongan (support) untuk sesuatu produk. Perkhidmatan Pelanggan antara lain meliputi lingkup pekerjaan: menjawab pertanyaan, meenampaikan pesanan, menyelesaikan masalah dengan pelanggan, dan mengatur jadual (seperti jadual kedatangan Sales Rep atau teknik). Oleh itu, Valarie E. Zeithmal dan Jo Bitner (2008) membuat pengertian bahawa Perkhidmatan Pelanggan adalah “Pihak di dalam syarikat yang memiliki tugas yang menghubungkan komunikasi antara pelanggan dan perusahaan berhubung dengan produk dan perkhidmatan untuk tujuan jangka panjang dengan pelanggan”. Hubungan dengan pelanggan (customer relationship) adalah kata kunci yang penting pada Perkhidmatan Pelanggan. Umumnya Perkhidmatan Pelanggan tidak berhubungan langsung dengan transaksi. Mereka hanya menjadi orang tengah atau pintu utama yang menghubungkan pelanggan dengan pihak lain dalam syarikat.

Namun dalam perkembangan berikutnya, Perkhidmatan Pelanggan bukan lagi diertikan sebagai pekerjaan di jabatan tertentu. Perkhidmatan Pelanggan boleh diertikan secara meluas sebagai sebuah tanggungjawab yang harus dipikul oleh setiap orang di dalam syarikat. Bahkan seorang pimpinan syarikat pada dasarnya harus melakukan pekerjaan sebagai Perkhidmatan Pelanggan kerana pegawai atasan juga perlu berfikir tentang bagaimana untuk membangunkan hubungan dengan

pelanggan. Perkhidmatan Pelanggan menjadi tunggak utama bagi setiap orang di dalam syarikat.

Peranan Perkhidmatan Pelanggan menurut Valarie E. Zeithmal dan Jo Bitner (2008) *Pertama*, Perkhidmatan Pelanggan membantu perusahaan untuk dapat mempertahankan pelanggan mereka. Pilihan yang banyak di pasaran membuat pelanggan mudah bertukar kepada produk lain. Industri komunikasi adalah contoh bagaimana kebocoran pelanggan (churn) banyak terjadi akibat persaingan. Demikian pula dengan industri-industri lain seperti perbankan, penerbangan, otomotif, dan lain-lain. Peranan Perkhidmatan Pelanggan mestilah mempunyai strategik untuk mengekalkan kesetiaan pelanggan terhadap sesuatu produk tersebut.

Bagi industri keperluan isi rumah seperti makanan, minuman dan rokok, peranan Perkhidmatan Pelanggan memang tidak banyak berpengaruh. Untuk industri seperti ini, kualiti sesuatu produk adalah sangat penting untuk mempertahankan kuasa beli pembeli. Akan tetapi bagi industri yang memiliki komponen perkhidmatan seperti perbankan, asuransi, telekomunikasi, dan lain-lain, peranan Perkhidmatan Pelanggan jelas berpengaruh. Pada industri ini pula, interaksi Perkhidmatan Pelanggan dengan pelanggan memiliki frekuensi dan intensif yang tinggi, yang membuat risiko ketidakpuasan pun semakin besar.

Kedua, Perkhidmatan Pelanggan membantu syarikat dalam membentuk imej yang baik di mata pelanggan. Seorang Perkhidmatan Pelanggan harus mencerminkan nilai-nilai yang ingin ditampilkan oleh syarikat. Seorang Perkhidmatan Pelanggan pada sebuah bank harus dapat menciptakan perasaan selamat bagi seorang

pelanggan. Jadi, tidak hanya kemas dan menarik, seorang Perkhidmatan Pelanggan harus mampu berkomunikasi secara non verbal supaya kepercayaan dapat diberikan kepada pelanggan.

Dengan peranan yang sangat strategis ini tentu saja syarikat harus dapat membentuk pasukan Perkhidmatan Pelanggannya dengan lebih baik. Ada tiga tingkatan Perkhidmatan Pelanggan yang harus dinilai oleh perusahaan: Bad Perkhidmatan Pelanggan, Fine Perkhidmatan Pelanggan dan Caring Perkhidmatan Pelanggan. Bad Perkhidmatan Pelanggan adalah Perkhidmatan Pelanggan yang selalu membuat pelanggan pergi. Perkhidmatan Pelanggan dengan ciri-ciri ini selalu melayani dengan layanan ala kadar, tidak berempati dan tidak melihat pelanggan sebagai aset yang berharga.

Tingkatan kedua adalah Fine Perkhidmatan Pelanggan. Perkhidmatan Pelanggan pada tingkatan ini selalu memberikan pelayanan dalam bentuk standar dan hanya berupaya mencapai titik minimum dari standar pelayanan. Perkhidmatan Pelanggan ini hanya mampu memberikan kepuasan seketika kepada pelanggan dan sebenarnya masih memiliki peluang untuk menjadikan pelanggan terpesona.

3.3 Pengumpulan Data

Bahagian ini akan menjelaskan jenis data yang akan dikumpulkan, sumber data dan prosedur pengumpulan data.

3.3.1 Jenis Data

Jenis data pada dasarnya dapat dikumpulkan kepada tiga kumpulan yang terdiri daripada data subjek, data fizikal dan data dokumentari. Dalam kajian ini yang digunakan ialah data subjek dan data dokumenter.

Data subjek merupakan data penyelidikan yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individu atau secara kelompok, iaitu mereka boleh bertindak atas nama peribadi ataupun atas nama syarikat sebagai unit analisis yang dikaji. Kajian ini menggunakan data subjek berupa responden. Data dokumentari merupakan data yang terdiri daripada catatan, memo, laporan dan sebagainya yang dijadikan bahan untuk analisis data terjadi pada masa lepas. Data sekunder dalam kajian ini banyak diperolehi daripada dasar dan prestasi kerja kakitangan bank Syariah di Riau.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data primer dalam penyelidikan ini merupakan pendapat subjek yang dikumpulkan secara individu daripada responden yang terdiri daripada kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah, manakala sumber data sekuatnya merupakan laporan kadar prestasi yang diperolehi daripada sumber manusia pada bank Syariah di Riau.

3.3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan penyelidikan. Pengumpulan data dalam penyelidikan ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu: 1) Soal selidik, 2) Kajian lepas (dokumentasi).

a. Soal selidik

Cara ini digunakan dalam rangka mengumpulkan data primer, yaitu data yang secara langsung dicari sendiri oleh penyelidik ketika penyelidikan di lapangan. Bagi mendapatkan data primer ini, penyelidik mengajukan soal selidik kepada responden mengenai pelbagai pembolehubah dalam kajian ini.

b Dokumentasi

Cara ini digunakan untuk memperoleh data dan informasi pendukung yang merupakan data sekunder, yaitu data-data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh penyelidik 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.

3.4 Prosedur Kajian

Data dikutip melalui pendedaran borang soal selidik yang diisi oleh semua responden kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah. Borang

diedarkan kepada responden melalui pimpinan disetiap bank Syariah. Penyelidik melawat bank Syariah secara langsung, semasa lawatan terlebih dahulu menjelaskan tujuan kedatangan penyelidik dan menjelaskan soal selidik yang harus dijawab oleh semua kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah di Riau. Soal selidik dijawab dan dikembalikan terus kepada penyelidik. Lawatan telah dibuat mulai bulan march 2011.

3.5 Alat Kajian

Sebelum alat kajian dapat dibentuk bagi mengukur pembolehubah dengan baik, definisi operasional setiap pembolehubah terlebih dahulu dijelaskan.

3.5.1 Defenisi Operasional dan Pengukuran Pembolehubah

Pembolehubah yang akan dikaji ialah kompetensi sebagai pembolehubah terikat, pembelajaran dan emosional sebagai pemboleh ubah bebas, serta motivasi sebagai pembolehubah penyederhana. Bagi lebih mengutamakan setiap pembolehubah kajian ini, maka disusun petunjuk yang disajikan dalam kerangka berfikir seperti berikut:

Satu set soal selidik telah disediakan untuk mengumpul data. Soal selidik terdiri daripada:

Jadual 3.1
Bilangan Soal Selidik Setiap Pembolehubah

No	Pembolehubah	Bilangan soal selidik
1	Kompetensi	1– 55
2	Pembelajaran	56 – 97
3	Emosional	98 – 108
5	Motivasi	109 – 133

Alat kajian menggunakan analisis jalur yang bertujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung daripada setiap pembolehubah. Dalam kajian ini kompetensi dipengaruhi oleh emosional dan pembelajaran diperkuat oleh pembolehubah motivasi.

3.5.2 Pengukur Pembolehubah

Pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini ialah kompetensi, emosional, pembelajaran dan motivasi.

3.5.2.1 Pembolehubah Kompetensi

Kompetensi diukur menggunakan teori soal selidik Boyatzis (1982) yang merupakan kompetensi umum bagi seorang pengurus. Hal ini kerana dalam kajian ini tidak menemui satu senarai khusus mengenai kompetensi dalam pengurusan bank yang perlu ada pada seorang pengurus dalam melaksanakan tugas harian. Berdasarkan soal selidik tersebut, telah diperolehi 55 soalan. Lima puluh lima soalan tersebut terdiri daripada dimensi kemahiran merancang, kemahiran mengenal pasti dan menyelesaikan masalah, bersikap proaktif, kemahiran mengorganisasi, kemahiran komunikasi, kemahiran menggunakan kuasa dan kemahiran mengendalikan kerja berpasukan. Skala yang akan digunakan ialah skala likert 1 hingga 5, iaitu 1 sebagai tidak cekap dan 5 sangat cekap.

Jadual 3.2

Dibawah ini dijelaskan Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi

No	Dimensi	Bilangan soal selidik
01	Kemahiran merancang	8
02	Kemahiran mengenal pasti dan menyelesaikan masalah	9
03	Bersikap proaktif	8
04	Kemahiran mengsyarikat	7
05	Kemahiran komunikasi	7
06	Kemahiran menggunakan kuasa	9
07	Kemahiran mengendalikan kerja berpasukan	7

3.5.2.2 Pembolehubah Pembelajaran

Instrumen yang digunakan ialah *Dimension of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* yang dikenal pasti dan dibangunkan oleh Watkins dan Marsick (1993, 1996). Berdasarkan teori pembelajaran diperolehi empat puluh dua soal selidik yang terdiri daripada tujuh dimensi, iaitu mewujudkan peluang belajar berterusan, menggalakkan dialog, menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan, mewujudkan sistem untuk perkongsian pengetahuan, memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama, menghubungkan organisasi dengan persekitarannya serta menyediakan kepimpinan strategik untuk pengajian.

Jadual 3.3

Berikut dijelaskan Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi

No	Dimensi	Bilangan Soal Selidik
1	Mewujudkan peluang belajar berterusan	6
2	Menggalakkan dialog	6
3	Menggalakkan kerjasama dan pembelajaran pasukan	6
4	Mewujudkan sistem untuk perkongsian pengetahuan	6
5	Memberikan kuasa untuk mencapai visi bersama	5
6	Menghubungkan syarikat dengan persekitarannya	7
7	Menyediakan kepimpinan strategik untuk pengajian	6

3.5.2.3 Pembolehubah Emosional

Pembolehubah emosional diukur dengan menggunakan instrumen daripada Bar-On bagi penyelidik kecerdasan emosional. Pengukuran ini adalah berdasarkan teori kecerdasan emosional yang dikembangkan oleh McClelland (1973), Boyatzis (1982), Goleman (2008), Malcom (2004), McCredie dan Viv (2000). Berdasarkan kajian-kajian lepas tentang emosional telah diperolehi 23 soalan. Setiap soalan terdiri daripada dimensi kemahiran intrapersonal, pengurusan tekanan, kebolehsuaian dan perasaan umum.

Jadual 3.4

Menjelaskan Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi:

No	Dimensi	Bilangan Soal Selidik
01	kemahiran intrapersonal	7
02	Pengurusan tekanan	5
03	Kebolehsuaian	5
04	dan perasaan umum	6

3.5.2.4 Pembolehubah Penyederhana

Pembolehubah penyederhana ialah motivasi. Semua soalan didasarkan pada soal selidik yang dikembangkan oleh Tietjen dan Myer (1998). Pembolehubah tersebut

dijadikan sebagai pembolehubah penyederhana kerana para penyelidik memasukkan pembolehubah ini untuk mempengaruhi kompetensi sebagaimana yang telah diselidik oleh Mark (2007), Malcom (2004), Fenelle *et. al* (1995). Seterusnya dalam kajian ini pembolehubah ini dapat dijadikan sebagai pembolehubah penyederhana untuk memberikan sumbangan pembolehubah yang dapat mempengaruhi kompetensi. Dengan adanya pembolehubah ini dapat menguatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi. Dalam hasil penyelidikan Fenelle *et.al* (1995) menunjukkan pembolehubah motivasi dan komunikasi mempengaruhi pembolehubah kompetensi. Selain itu, hasil kajian Mark *et al* (2007) menunjukkan bahawa pembolehubah penyederhana mempengaruhi kompetensi.

Semua soalan pembolehubah motivasi berdasarkan soal selidik yang dikembangkan oleh Chung-Herrera *et al* (2003). Berdasarkan kajian teori tentang motivasi telah diperoleh 11 soalan. Motivasi akan mempengaruhi kompetensi kerana kakitangan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan (Mark (2007), Malcom (2004), Fenelle *et al* (1995). Empat belas soal selidik tersebut terdiri daripada tiga dimensi, iaitu motivasi kerja, motivasi diri sendiri dan penambahbaikan.

Jadual 3.5

Penjelasan Bilangan Soalan terhadap Setiap Dimensi Motivasi

No	Dimensi	Bilangan Soalan
01	Motivasi kerja	4
02	Motivasi diri sendiri	3
03	Penambahbaikan	4

3.6 Pra Ujian

Setelah petunjuk-petunjuk dikembangkan yang berasal daripada konsep (*construct*) teoritis pembolehubah, terlebih dahulu dibincangkan dengan pihak lain (*second opinion*) terutama yang memiliki pembelajaran dan kompetensi yang relevan dengan topik kajian. Seterusnya dilakukan pra ujian kepada populasi sasaran dalam bilangan yang relatif kecil yang dianggap mewakili ciri-ciri populasi sasaran yang sebenarnya. Pengukuran digunakan disamping untuk mengelakkan daripada bias (Sekaran, 2003).

Nunnally (1978) menjelaskan bahawa kebolehpercayaan ialah alat ukur untuk menentukan konsisten dengan menggunakan konsep pengukuran. Alat pengukur yang dapat mengukur sesuatu gagasan atau pembolehubah dengan benar dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Kajian ini juga disokong oleh Majid Konting (1998) yang menyatakan bahawa ujian kesahan menjadi penting kerana alat pengukuran hanya akan menjadi sah (*valid*) apabila ia dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Apabila pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan soal selidik maka kesungguhan responden dalam menjawab soalan merupakan hal yang sangat penting dalam kajian. Kesahan atau kesahihan suatu hasil kajian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak sah dan tidak dapat dipercayai, maka hasil kajian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Dalam mengatasi hal tersebut, diperlukan dua jenis pengujian, iaitu ujian kesahan (*test of validity*) dan ujian kebolehpercayaan (*test of reliability*) untuk menguji kebenaran jawapan responden. Sebelum memutuskan penggunaan soal selidik sebenar dalam kajian ini, ujian awal telah dilakukan sebanyak satu tahap pada

26 Ogos 2011, iaitu soal selidik diedarkan kepada 30 orang kakitangan perkhidmatan pelanggan dan pemasaran bank Syariah di Riau. Pada tahap ini tujuan utama ujian adalah untuk memastikan soalan-soalan yang berkaitan dengan pembolehubah kajian oleh responden.

3.6.1 Ujian Kebolehpercayaan (*Test of Reliability*)

Setelah dilakukan ujian kesahan ke atas soalan atau soalan yang digunakan dalam kajian ini, seterusnya dilakukan ujian kebolehpercayaan. Ujian kebolehpercayaan bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data yang menunjukkan kadar ketepatan, kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu daripada sekelompok individu, walaupun dilakukan pada masa yang berbeza. Ujian kebolehpercayaan dilakukan terhadap soalan-soalan yang sudah sah. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua, iaitu langkah kerjanya seperti berikut: (1) Membahagikan soalan-soalan menjadi dua belah. (2) Skor untuk setiap soalan atau soalan pada tiap belahan dijumlahkan sehingga menghasilkan dua skor jumlah untuk setiap responden, (3) Mengkorelasikan skor jumlah belahan pertama dengan skor jumlah belahan kedua dengan menggunakan korelasi *product moment*, (4) Mencari kebolehpercayaan untuk keseluruhan soalan dengan rumus *Spearman-Brown*. Kebolehpercayaan daripada setiap soalan akan ditunjukkan dengan hasil hitungan yang lebih besar atau sama dengan r jadual, dan hitungannya positif.

3.6.2 Hasil Pengujian Kebolehpercayaan

Koefisien kebolehpercayaan instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawapan butir-butir soalan yang diberikan oleh responden. Alat analisisnya menggunakan kaedah belah dua (*split half*) dengan mengkorelasikan jumlah skor ganjil lawan genap. Seterusnya dihitung kebolehpercayaannya dengan menggunakan rumus “*Alpha Cronbach*’. Penghitungan dilakukan dengan dibantu oleh program SPSS versi 12. r-kritis merupakan batas nilai *Alpha Cronbach*’s untuk menyatakan kebolehpercayaan atau memenuhi syarat menurut Nunnally (1978) lebih besar daripada 0.60. Hasil kebolehpercayaan untuk setiap pembolehubah seperti pada jadual berikut:

Jadual 3.6
Hasil Ujian Kebolehpercayaan

No	Pemboleh hubah	Nilai Alpha Cronbach’ s
1	Kompetensi	0.854
2	Emosional	0.616
3	Pembelajaran	0.641
4	Motivasi	0.628

Sumber : Data olahan

3.6.3 Hasil Pengujian Kesahan

Ujian kesahan dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Ujian kesahan berguna untuk menentukan seberapa cermat suatu alat melakukan fungsi ukurannya. Alat ukur kesahan yang tinggi bererti mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga

memberikan keyakinan bahawa data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercayai.

Dalam kajian ini Ujian kesahan dilakukan dengan mengkorelasikan setiap soalan dengan bilangan skor untuk setiap pembolehubah. Angka korelasi yang diperoleh secara statistik harus dibandingkan dengan angka kritik jadual korelasi nilai r . Apabila r hitung $>$ r jadual bererti data tersebut signifikan (*valid*) dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis kajian dan sebaliknya apabila r hitung $<$ daripada r jadual bererti data tersebut tidak signifikan (tidak sah) dan tidak akan digunakan dalam pengujian hipotesis kajian.

Uji awal semua soalan dalam kajian terhadap 30 responden dilakukan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan butir-butir soalan yang digunakan dalam kajian. Kesahan instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan jumlah skor “*Product Moment (Pearson)*”. Analisis dilakukan terhadap semua instrumen dengan menggunakan program SPSS versi 13, iaitu batas angka kritis ialah 0,05. Jika hasil korelasi (sig.(2-tailed) lebih kecil daripada 0.05 maka soalan dianggap sah, sebaliknya jika hasil korelasi (sig.(2-tailed) lebih besar daripada 0.05 maka dianggap tidak sah (*drop*), sehingga soalan tidak dapat digunakan dalam kajian.

3.6.4 Keperluan Penggunaan Regresi

Oleh kerana kajian ini akan menggunakan analisi regresi, beberapa prasyarat penggunaannya akan dibincangkan. Penggunaan regresi berbilang dalam menguji hipotesis sepatutnya memenuhi andaian terdahulu. Dalam kajian ini andaian terdahulu yang dijangka penting adalah tidak wujud masalah normaliti antara

pembolehubah, masalah *multi kolonier* antara pembolehubah bebas, masalah *heteroskedasiti* atau varians berbeza dan masalah autokorelasi antara lebihan residual setiap pembolehubah bebas (Gujareti, 2003).

3.6.4.1 Ujian Normaliti

Data yang baik ialah data yang mempunyai sebaran secara normal. Data yang tidak normal akan menyebabkan hasil regresi tidak signifikan. Ujian normaliti menggunakan Kolmogorov Smirnov. Jika nilai kebarangkalian kurang daripada 0.05, bermakna data tersebar secara tidak normal. Jika nilai probabiliti tidak signifikan (besar daripada 0.05), bererti data tersebar secara normal.

Hasil pengolahan data adalah seperti berikut:

Jadual 3.7
Hasil Ujian Normaliti

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		komp	emos	pembel	motivasi
N		30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.5727	2.5623	2.8357	2.4575
	Std. Deviation	.23148	.22463	.18284	.32237
Most Extreme Differences	Absolute	.108	.115	.107	.165
	Positive	.095	.115	.107	.139
	Negative	-.108	-.104	-.081	-.165
Kolmogorov-Smirnov Z		.590	.627	.587	.904
Asymp. Sig. (2-tailed)		.877	.826	.881	.387

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil pengolahan data diatas menunjukkan bahawa nilai setiap pembolehubah melebihi 0.05 sehingga semua pembolehubah yang diteliti normal.

3.7 Kajian Sebenar di Lapangan

Dalam perancangan awal penyelidik, kutipan data sebenar di lapangan dijalankan dari Februari 2010 hingga Ogos 2010 (tujuh bulan). Walau bagaimanapun, disebabkan beberapa kekangan yang telah timbul dan di luar daripada kawalan penyelidik, tempoh kutipan data telah berlanjutan sehingga Ogos 2011. Sepanjang tempoh tersebut, sebanyak 85 soal selidik telah dikumpulkan atau dikembalikan kepada penyelidik jumlah ini tidak termasuk responden pra uji yang berjumlah 30 responden. Sebelum menjalani analisis regresi, ujian ke atas kebolehpercayaan (*reliability*) dan kesahan (*validity*) data setiap pembolehubah telah dijalankan. Bagi analisis kebolehpercayaan, kaedah konsistensi dalaman (*internal consistency*) telah digunakan, manakala tahap kesahan dilihat melalui kesahan muka (*face validity*) dan kesahan kandungan (*content validity*).

3.7.1 Analisis Kebolehpercayaan

Dalam analisis kebolehpercayaan, keseluruhan pembolehubah yang digunakan telah menunjukkan nilai alpha yang agak memuaskan, iaitu daripada 0.863 hingga 0.958 seperti pada jadual 3.3 Menurut Sekaran (2003), nilai tersebut boleh diterima kerana menghampiri nilai alpha 0.7 yang disarankan bagi kebanyakan kajian sains sosial. Bagi mendapatkan analisis yang lebih baik dan keputusan yang lebih signifikan, penyelidik boleh menggugurkan pembolehubah atau item secara terpilih. Dalam kes tertentu, bagi mendapatkan data yang lebih bermakna untuk dianalisis, antara kaedah yang dicadangkan oleh Hair *et.al* (2005) juga menggugurkan beberapa pembolehubah atau item tertentu. Walau bagaimanapun, Hair *et.al* (2005)

mengingatkan bahawa sebarang keputusan hendaklah mengambil kira dan berdasarkan aspek empirikal dan teori (*but any decision should be based on both empirical and theoretical considerations*)

Jadual 3.8
Hasil Kebolehpercayaan

No	Pembolehubah	Bilangan soal selidik	Cronbachs Alpha	Range Cronbachs Alpha
1	Kompetensi	55	0.848	0.304-0.666
2.	Emosional	23	0.734	0.431-0.752
3	Pembelajaran	42	0.768	0.388-0.619
4.	Motivasi	11	0.618	0.265-0.653

Sumber: Data olahan

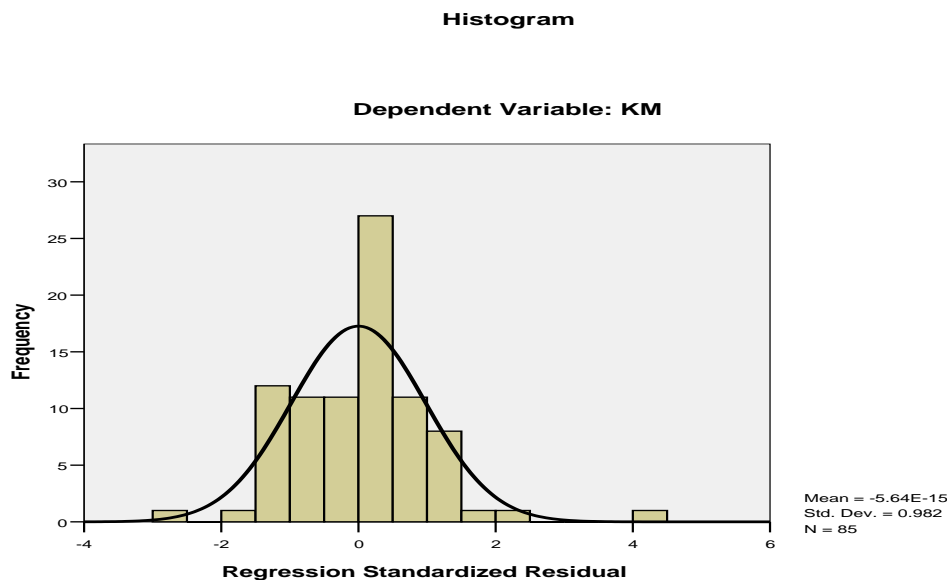
Jadual 3.4 di atas menunjukkan bahawa nilai Cronbach's Alpha kompetensi cukup tinggi, iaitu sebesar 0.848 dengan pelbagai pembeza jawapan setiap soal selidik sebesar 0.301 hingga 0.666. Cronbach's Alpha emosional juga cukup tinggi, iaitu sebesar 0.734 dengan pelbagai pembeza jawapan setiap soal selidik sebesar 0.431 hingga 0.752. Cronbach's Alpha pembelajaran cukup tinggi, iaitu sebesar 0.768 dengan pelbagai pembeza jawapan setiap soal selidik sebesar 0.388 hingga 0.619. Cronbach's Alpha motivasi cukup tinggi, iaitu sebesar 0.618 dengan pelbagai pembeza jawapan setiap soal selidik sebesar 0.265 hingga 0.653.

3.7.2 Analisis Kesahan

Kesahan sesuatu pengukur itu ialah sejauh manakah ia berjaya mengukur apa yang hendak diukur (Majid Konting, 1998). Sekurang-kurangnya dua kaedah kesahan (*Validity*) telah diambil kira oleh penyelidik, iaitu kesahan muka (*face validity*) dan kesahan kandungan (*content validity*). Walaupun tiada peraturan yang ketat bagi mendapatkan kesahan muka, Hair *et.al.* (2005) mencadangkan supaya penyelidik

memahami dengan jelas beberapa konsep dan definisi yang akan digunakan dalam kajian. Sebagai kesahan yang paling atas, pembangunan soal selidik dan instrumen kajian ini telah diterokai sejak awal untuk memastikan penyelidik benar-benar memahami bidang kajian (*subject matters*) dengan baik disamping membincangkan isu-isu berkaitan dengan penyelia serta beberapa penyelidik lain dalam bidang yang berkaitan.

Manakala dalam kesahan kandungan (*content validity*) yang memerlukan penyelidik lebih mendalami beberapa konsep yang terlibat dalam penyelidikan ini, kajian-kajian lalu yang berkaitan telah dijadikan rujukan dan panduan. Di samping itu untuk memastikan pembangunan soal selidik dan instrumen kajian ini adalah mantap, mencakupi aspek kajian dan dapat mengukur konsep-konsep yang digunakan, penyelidik telah mendapatkan.



Rajah 3.1

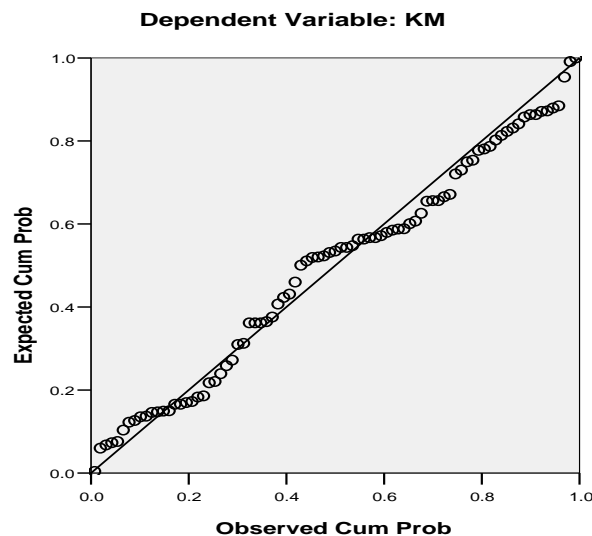
Histogram Baki Piawai Bagi Pembolehubah Bersandar Kompetensi

Rajah di atas menunjukkan bahawa tidak terdapat pengelompokan baki yang nyata samada ke arah nilai positif mahupun negatif. Memandangkan taburan baki yang

agak seimbang, maka andaian kenormalan data kajian ini telah dapat dipenuhi. Pembolehubah bebas yang lain diuji dengan kaedah yang sama telah menunjukkan taburan baki histogram yang normal. Ini menunjukkan semua data telah memenuhi andaian kenormalan (*normality*) data.

Ujian bagi melihat kenormalan data juga boleh dilihat dengan menggunakan kaedah plot kebarangkalian normal (*normal probability plot*) seperti yang dicadangkan oleh Hair *et.al* (2005). Rajah 3.2 merupakan plot kebarangkalian normal bagi pembolehubah bebas kompetensi.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Rajah 3.2
Plot Kebarangkalian Normal Bagi Pembolehubah Bersandar Kompetensi

Rajah di atas menunjukkan garisan lurus dari kiri ke kanan yang merupakan garisan normal. Manakala plot berkotak-kotak menunjukkan nilai baki yang dikaji keseluruhannya berada pada garis lurus normal atau menghampiri garisan tersebut. Ini juga membuktikan bahawa data bagi kajian ini telah memenuhi andaian

kenormalan. Kaedah plot kebarangkalian normal juga telah digunakan bagi menguji pembolehubah bebas yang lain bagi kajian ini dan didapati kesemuanya menunjukkan dan memenuhi ciri-ciri kenormalan data.

Dalam konteks kajian data ini, andaian lain bagi memenuhi analisis multivariat ialah ujian lineariti (*linarity*). Menurut Hair *et.al.* (2005) korelasi hanya dapat dilihat melalui hubungan 'linear' antara pembolehubah. Memandangkan antara objektif utama kajian ini adalah untuk melihat hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah terikat, maka ujian lineariti menjadi penting.

3.8 Penutup

Dalam bab ini secara khusus telah dibincangkan mengenai kaedah kajian yang digunakan bagi kajian yang meliputi soal tempat kajian, pemilihan responden, prosedur pengumpulan data, kaedah analisis data, teknik analisis data, alat kajian dan pra ujian. Manakala dalam bab seterusnya adalah hasil kajian.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.0 Pengenalan

Secara umum tujuan kajian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber manusia di bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau. Kajian ini mempunyai tiga objektif utama. *Pertama*, untuk mengetahui tahap kompetensi, pembelajaran dan emosional kakitangan bank Syariah Riau. *Kedua*, untuk mengenalpasti pengaruh faktor pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi. *Ketiga*, untuk mengenalpasti pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap tahap kompetensi yang disederhanakan oleh faktor motivasi. Oleh itu, bahagian ini akan membincangkan *dua* isu utama iaitu *pertama*, pembentangan data-data demografi dan ulasan deskriptif manakala yang *kedua*, melaporkan hasil analisis kajian melalui pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk bagi menjawab dan menghuraikan dua objektif kajian yang diutarakan dalam kajian ini.

Data yang dianalisis adalah berdasarkan 85 soal selidik (30.8 peratus) yang dikembalikan daripada 276 borang soal selidik yang telah diedarkan. Penerangan secara deskriptif bermula daripada jadual 4.1 hingga jadual 4.3. Seterusnya diberikan penerangan secara terperinci tentang keputusan analisis bermula daripada

jadual 4.4 sehingga jadual 4.11. Berikut akan dibentangkan hasil penyelidikan dan perbincangan mengenainya.

4.1 Objektif Pertama

Objektif pertama kajian ini adalah untuk melihat tahap kompetensi, pembelajaran dan emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau. Berdasarkan analisis deskriptif terhadap purata skor setiap pembolehubah yang diukur, hasilnya adalah seperti yang terdapat pada jadual 4.1 dibawah ini:

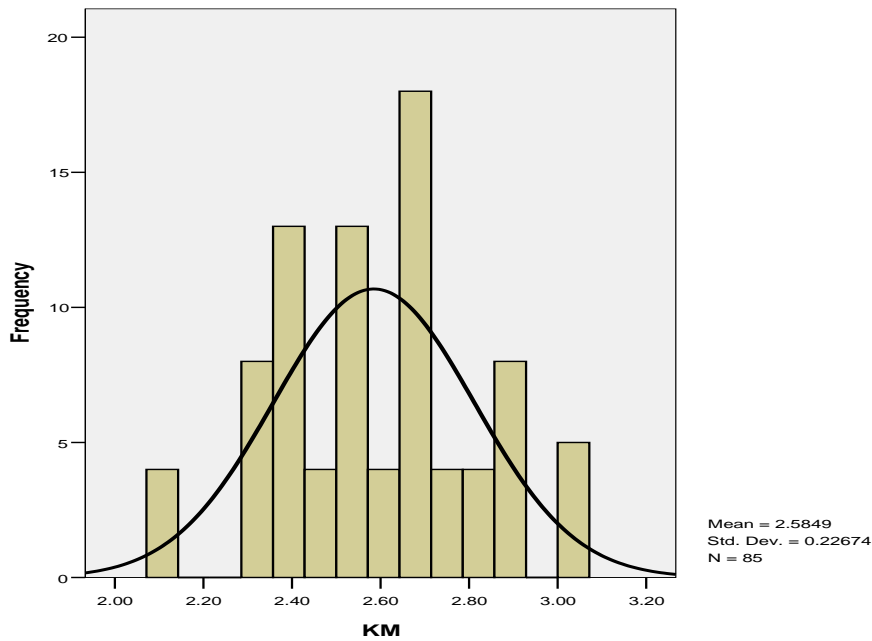
Jadual 4.1
Min, Minimum dan Maksimum Pembolehubah Kompetensi, Pembelajaran, Emosional dan Motivasi

	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

4.1.2 Kompetensi

Berdasarkan jadual 4.1 di atas, didapati bahawa min kompetensi ialah 2.58. Ini menunjukkan kompetensi responden adalah antara kurang cekap dan sederhana cekap. Nilai maksimum 3.02 dan minimum 2.13 dengan sisihan piawai bernilai 0.23. Kedudukan ini menunjukkan bahawa kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau tidak mencapai tahap kompetensi yang tinggi. Dapatan ini menunjukkan gambaran yang normal seperti yang terlihat pada rajah 4.1 di bawah:



Rajah 4.1
Histogram Baki Piawai Bagi Pembolehubah Kompetensi

Rajah diatas menunjukkan bahawa tidak terdapat pengelompokan baki yang nyata sama ada ke arah nilai positif ataupun negatif.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa pihak perbankan Syariah Riau perlu memberi perhatian khusus untuk meningkatkan kompetensi kakitangannya. Ini kerana kompetensi pengurus perkhidmatan pelanggan bagi sesebuah syarikat adalah sangat diperlukan seperti hasil kajian yang dibuat oleh Mansor *et al.* (2010).

Perhatian khusus ini juga selaras dengan dapatan kajian yang dibuat oleh Chapman dan Lovell (2006), Brownell dan Chung (2001) serta Chung Herrera *et al.* (2003) yang menyatakan bahawa kompetensi sangat berharga bagi syarikat untuk mengenal pasti perbezaan atau apa-apa kekurangan yang mungkin dihadapi oleh syarikat dalam usaha untuk mencapai objektif syarikat.

4.1.3 Pembelajaran

Berdasarkan jadual 4.2 di atas juga didapati bahawa min pembelajaran ialah 2.83. Min ini adalah yang tertinggi berbanding dengan min pembolehubah yang lain. Sungguhpun begitu tahap pembelajaran ini masih dikira tidak memberansangkan kerana skor 3 daripada responden menunjukkan pembelajaran jarang berlaku. Ini bererti para kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau kurang berkeinginan untuk meningkatkan kemahiran dalam kerjaya masing-masing. Nilai maksimum ialah 3.31 dan minimum 2.45 dengan nilai sisihan piawainya ialah 0.22.

4.1.4 Motivasi

Berdasarkan hasil analisis yang terdapat pada jadual 4.2 di atas, didapati min skor pembolehubah motivasi adalah 2.47. Ini menunjukkan motivasi responden adalah pada tahap yang agak rendah. Ini bererti para kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau kurang bermotivasi dalam melaksanakan tugas masing-masing. Nilai maksimum ialah 2.91 dan minimum 2.00 dengan nilai sisihan piawainya ialah 0.31.

4.1.5 Emosional

Berbanding dengan jadual 4.2 di atas juga didapati min emosional ialah 2.58. Ini menunjukkan tahap emosional responden adalah sederhana. Ini bererti para kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah di Riau mempunyai tahap emosional yang kurang stabil dalam menjalankan tugas

harian mereka. Nilai maksimum ialah 3.04 dan minimum 2.03 dengan nilai sisihan piawainya ialah 0.17.

4.2 Objektif Kedua

Objektif kedua kajian adalah untuk menguji perbezaan pembolehubah kompetensi, pembelajaran dan emosional berdasarkan faktor demografi. Berdasarkan jadual 4.3 di bawah menunjukkan bahawa semua pembolehubah penyelidikan yang terdiri daripada kompetensi, emosional, pembelajaran dan motivasi adalah tidak berbeza secara signifikan berdasarkan faktor demografi jantina, perkahwinan dan kumpulan umur. Walau bagaimanapun hanya emosional yang berbeza secara signifikan berdasarkan kumpulan umur. Perbezaan tersebut adalah emosional mereka yang berumur kurang 25 dengan mereka yang berumur antara 26 ke 35, iaitu dengan min emosional masing-masing ialah 2.49 dan 2.62 pada $F= 3.751$ serta $p= 0.028$. Ini menunjukkan orang muda (< 25 tahun) lebih rendah tahap emosionalnya berbanding dengan yang lebih tua (26 - 35 tahun). Walau bagaimanapun tahap pembelajaran yang ditunjukkan oleh kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau secara puratanya dikira berada pada tahap yang agak tinggi berbanding dengan pembolehubah yang lain.

Jadual 4.2

Perbezaan Min Pembolehubah Kompetensi, Pembelajaran, Emosional dan Motivasi Berdasarkan Faktor Demografi

		Jantina		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				
		F 0.001 Sig 0.971		F 0.289 Sig 0.592		F 1.741 Sig 0.182		

Hasil kajian di atas tidak selari dengan kajian lepas seperti kajian Wickramasinghel dan Nimali (2008), Rhee (2008) yang menyatakan adanya perbezaan kompetensi berdasarkan jantina, umur dan taraf perkahwinan. Kajian ini menggunakan analisis ujian t dan Anova sehalu. Walau bagaimanapun hasil analisis menunjukkan emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan adalah berbeza berdasarkan perbezaan kategori umur. Kajian lain seperti Malcom Higgs (2004), Creswell (2005) dan Angelogiannos (2008) menyatakan pula terdapat perbezaan emosional berdasarkan jantina, perkahwinan dan posisi jabatan. Manakala kajian Swierczek dan Caemichael (1985), Agut *et al.* (2003) menyatakan terdapat perbezaan motivasi berdasarkan perbezaan jantina dan umur.

4.3 Objektif Ketiga

Objektif ketiga kajian adalah mengenalpasti pengaruh faktor pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi.

4.3.1 Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh pembelajaran ke atas kompetensi adalah seperti berikut:

H1 : Pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah berpengaruh ke atas kompetensi

Kajian ini menunjukkan pembelajaran mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi kakitangan bank Syariah. Hasil analisis regresi menjelaskan bahawa pembelajaran berpotensi menerangkan varians kompetensi sebanyak 6.6 peratus seperti yang tertera pada Jadual 4.4. Analisis regresi juga menunjukkan nilai beta pembelajaran yang menerangkan varians kompetensi adalah positif 0.256 yang signifikan dengan nilai $t = 2.417$ pada $p = 0.018$. Analisis ini juga berkecenderungan untuk menjelaskan bahawa setiap unit peningkatan pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah akan meningkatkan tahap kompetensi mereka sebanyak 0.256 unit. Oleh kerana itu, model ini signifikan dalam membuat andaian mengenai hubungan antara pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau.

Jadual 4.3
Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi

Pemboleh ubah terikat	PU Bebas	R	R ²	Adj R ²	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 kajian ini amat sesuai berdasarkan pandangan Islam. Semua pelaksanaan tanggungjawab, kewajipan mahupun pekerjaan sememangnya tidak dapat dipisahkan daripada prinsip dan penguasaan ilmu pengetahuan. Prinsip tersebut selari dengan firman Allah swt yang bermaksud “Allah swt meninggikan darjat orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan diantara kamu beberapa derjat “ (Al-Quran 58:11). Prinsip ini pula bertepatan dengan Al-Qur’an: surah Al-Taubah ayat 122 yang bermaksud : “tidak sepatutnya bagi orang-orang mukmin itu pergi semuanya ke medan perang. Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalamkan pembelajaran mereka tentang Agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.” Ayat ini menjadi dasar seruan kepada kewajipan menuntut ilmu. Oleh kerana itu, apabila jihad diisytiharkan oleh Nabi saw. Nabi tidak membenarkan semua orang pergi ke medan perang, sebaiknya sebahagian hendaklah tinggal di Madinah untuk terus mempelajari ilmu dan mendalami dan memahirkannya demi kebaikan umat. Hasil kajian ini juga sesuai dengan kajian Robert *et al.* (2002), Ana Balen (2005), Leonard (2008) dan Rhee (2008) yang menyatakan bahawa pembelajaran sangat penting dalam perkembangan kompetensi.

Kajian ini pula disokong oleh penyelidikan lepas seperti 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 bahawa kursus perhotelan dan seumpamanya merupakan bahagian yang tidak dapat dipisahkan daripada program pendidikan kerana dengan adanya kursus tersebut boleh meningkatkan kompetensi seseorang. Sementara itu, kajian Rhee (2008) mengatakan bahawa untuk meningkatkan kompetensi memerlukan program kerja yang berhubungan dengan kemahiran seperti pembelajaran teknologi yang dapat berpengaruh kepada peningkatan kompetensi seseorang.

4.3.2 Pengaruh Emosional terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh emosional ke atas kompetensi adalah seperti berikut:

H3 : Emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah berpengaruh ke atas kompetensi.

Kajian ini menunjukkan bahawa emosional mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi kakitangan bank Syariah. Hasil analisis regresi menjelaskan bahawa emosional berpotensi menerangkan varians kompetensi dengan nilai sebanyak 69.5 peratus dan signifikan dengan nilai $F= 188.94$ pada $p = 0.000$. seperti yang ditunjukkan pada jadual 4.5. Analisis regresi juga menunjukkan bahawa nilai beta emosional yang menerangkan varians kompetensi adalah positif 0.834 dan signifikan dengan nilai $t= 13.748$ pada $p = 0.00$. Analisis ini juga berkecenderungan

untuk menjelaskan bahawa setiap unit peningkatan emosional kakitangan bank Syariah boleh diikuti oleh peningkatan kompetensi mereka sebanyak 0.834 unit.

Oleh kerana itu, model ini signifikan dalam membuat andaian mengenai hubungan antara emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai $t=13.748$ pada $p = 0.00$ seperti yang terdapat pada jadual 4.5. Walau bagaimanapun pada keseluruhannya, emosional kakitangan bank Syariah masih pada tahap yang agak rendah, iaitu min skor emosional hanya 2.58. Nilai maksimum 3.04 dan nilai minimum 2.13. Keadaan ini menunjukkan bahawa kadar emosional responden kurang dapat dikendalikan.

Jadual 4.4
Pengaruh Emosional terhadap Kompetensi

Pemboleh ubah terikat	PU Bebas	R	R ²	Adj R ²	Sig F	Beta	T	Sig. t	DW
Kompetensi	Emosional	0.834	0.695	0.691	188.94	.834	13.748	.000	2.01

Hasil kajian ini sama dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Wheeler (2007) yang menggunakan “*intentional change theory*” menyatakan bahawa pembolehubah emosional berpengaruh secara signifikan terhadap pembolehubah kompetensi kepada pelajar MBA. Keadaan ini menunjukkan bahawa dalam dunia pendidikan terdapat pembelajaran bidang emosional sehingga kadar emosional pelajar dapat mempengaruhi kompetensi.

Tahap emosional kakitangan Bank Syariah di Riau yang rendah seperti yang diperolehi melalui kajian ini mungkin munasabah kerana Hoopes (2003) menyatakan

bahawa syarikat sebagai sebuah mesin bukan sebagai makhluk hidup. Misalnya amalan pengurusan rasional mengatakan bahawa kaedah kerja formal berfokus kepada yang dilakukan dan mungkin mengabaikan emosi kakitangan dalam melakukan pekerjaan. Oleh itu, selaras dengan pandangan Jones (2004), Golemen (2005), Carmeli, (2003) serta George dan Hegde (2004) yang menyatakan bahawa tindakan yang rasional adalah penting dalam menetapkan peraturan dan prosedur bagi mendapatkan kecekapan dan keberkesanan yang maksimum serta mengelakkan pertindihan. Hal ini bererti tindakan yang tidak rasional dalam menetapkan peraturan dan prosedur boleh menyebabkan emosional para kakitangan akan menjadi rendah.

4.3.3 Pengaruh Emosional dan Pembelajaran terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap kompetensi adalah seperti berikut:

H5 : Emosional dan pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah berpengaruh ke atas kompetensi

Apabila pembolehubah emosional dan pembelajaran digabungkan untuk mengenalpasti pengaruh ke atas kompetensi, hasil kajian ini menunjukkan emosional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Manakala pembelajaran mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kompetensi kakitangan bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahawa pembelajaran dan emosional berpotensi menerangkan varians kompetensi sebanyak 69.7 peratus sebagaimana yang terdapat pada jadual 4.6. Varian ini adalah lebih besar berbanding dengan analisis yang dibuat secara berasingan. Emosional didapati dapat

menerangkan varians kompetensi sebanyak 69.5 peratus sementara pembelajaran hanya dapat menerangkan sebanyak 6.6 peratus. Sungguhpun kedua-dua pembolehubah pembelajaran dan emosional berpotensi mempengaruhi kompetensi secara positif dan signifikan, didapati bahawa emosional lebih dominan.

Hasil kajian ini menyokong hasil kajian lepas yang dibuat oleh Robinson *et al.* (2007) dan Malcom (2004) yang menyatakan bahawa faktor emosional, motivasi dan komunikasi berpotensi mempengaruhi kompetensi. Hasil kajian ini juga disokong oleh kajian yang dilakukan Robet *et al.* (2002), Leonanrd (2008) dan Kunnanatt (2008) yang menyatakan bahawa pembelajaran dan emosional juga sesuatu yang sangat diperlukan bagi pengembangan kompetensi. Walau bagaimanapun didapati bahawa pembolehubah emosional dan pembelajaran sangat berpotensi mempengaruhi kompetensi. Dapatan ini adalah selaras dengan hasil kajian Ana Juan (2005).

Analisis regresi juga menunjukkan bahawa nilai beta pembelajaran yang menerangkan varians kompetensi adalah negatif 0.070 dan tidak signifikan. Sebaliknya nilai beta emosional pula dapat menerangkan varians kompetensi secara positif 0.867 dan signifikan. Analisis ini juga berkecenderungan untuk menjelaskan bahawa setiap unit peningkatan emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah boleh diikuti oleh peningkatan dalam kompetensi mereka sebanyak 0.863 unit. Oleh kerana itu, model ini tidak signifikan dalam membuat telahan mengenai hubungan antara pembelajaran kakitangan bank bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan Syariah di Riau dengan

kompetensi kerana nilai t hanya 0.798 dan $p = 0.427$ seperti dalam jadual 4.6 di bawah.

Jadual 4.5

Pengaruh Emosional dan Pembelajaran terhadap Kompetensi

Pemboleh ubah terikat	PU bebas	R	R ²	Adj R ²	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

4.4 Objektif Keempat

Objektif keempat kajian ini adalah untuk memeriksa faktor motivasi dalam menyederhanakan hubungan antara pembolehubah terikat, iaitu kompetensi kakitangan bank Syariah di Riau dengan pembolehubah bebas, iaitu pembelajaran dan emosional.

4.4.1 Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi yang Disederhanakan oleh Pembolehubah Motivasi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengesan pengaruh pembelajaran ke atas kompetensi yang disederhanakan oleh pembolehubah motivasi adalah seperti berikut:

H2 : Pengaruh pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah ke atas kompetensi disederhanakan oleh motivasi

Jadual 4.6

Pengaruh Pembelajaran terhadap Kompetensi yang Disederhanakan oleh Pembolehubah Motivasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1 (a)	.256	.066	.055	.22048	.066	5.844	1	83	.018	
2 (b)	.938	.880	.877	.07962	.814	554.455	1	82	.000	
3 (c)	.938	.880	.875	.08011	.000	.003	1	81	.960	2.627

a Predictors: (Constant), Pemb

b Predictors: (Constant), Pemb, Motv

c Predictors: (Constant), Pemb, Motv, PembXmotv

d Dependent Variable: Kom

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.284	1	.284	5.844	.018(a)
	Residual	4.035	83	.049		
	Total	4.319	84			
2	Regression	3.799	2	1.899	299.634	.000(b)
	Residual	.520	82	.006		
	Total	4.319	84			
3	Regression	3.799	3	1.266	197.327	.000(c)
	Residual	.520	81	.006		
	Total	4.319	84			

a Predictors: (Constant), Pemb

b Predictors: (Constant), Pemb, Motv

c Predictors: (Constant), Pemb, Motv, EmosXmotv

d Dependent Variable: Komp

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partia l
1	(Constant)	1.615	.402		4.019	.000			
	Pemb	.343	.142	.256	2.417	.018	.256	.256	.256
2	(Constant)	.426	.154		2.773	.007			
	Pemb	.187	.052	.140	3.622	.001	.256	.371	.139
	Motv	.660	.028	.910	23.54	.000	.928	.933	.902
3	(Constant)	.369	1.135		.325	.746			
	Pemb	.207	.399	.155	.519	.605	.256	.058	.020
	Motv	.684	.469	.942	1.457	.149	.928	.160	.056
	PembXmotv	-.008	.165	-.038	-.051	.960	.906	-.006	-.002

a Dependent Variable: Komp

Kajian ini menunjukkan bahawa secara terus pembelajaran tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Motivasi juga didapati secara terus tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh pembelajaran terhadap kompetensi. Hal ini juga mendapati ia tidak signifikan dan tidak menyebabkan apa-apa pertambahan terhadap varian model. Walau bagaimanapun, kita dapati secara berasingan pembelajaran dan motivasi secara terus berpotensi mempengaruhi kompetensi secara signifikan jika diketepikan interaksi antara pembelajaran dan motivasi. Fenomena ini jelas menunjukkan bahawa sesuatu perlu diberi perhatian terhadap pembelajaran dan motivasi kerana interaksi kedua-duanya berkecenderungan untuk mengurangkan kompetensi kakitangan.

Berdasarkan sebilangan pembolehubah yang mempengaruhi kompetensi, didapati bahawa pembolehubah pembelajaran tidak banyak mendapat perhatian penyelidik lepas sebagaimana hasil kajian yang dibuat oleh Wheere (2007) yang menyatakan bahawa tidak semua pembolehubah pembelajaran dapat mempengaruhi kompetensi. Ini bererti hasil kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian Wheere (2007) ini. Walau bagaimanapun penyelidik seperti Robet *et al* (2002) serta Ana dan Juan (2005) mendapati bahawa pembolehubah pembelajaran dan emosional sangat penting dalam pengembangan kompetensi.

4.4.2 Pengaruh Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh emosional yang disederhanakan pembolehubah motivasi terhadap kompetensi adalah seperti berikut:

H4 : Emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah yang disederhanakan pembolehubah motivasi berpengaruh terhadap kompetensi

Jadual 4.7
Pengaruh Emosional yang Disederhanakan oleh Pembolehubah motivasi terhadap Kompetensi

Model	R	R ²	Adj. R ²	SE Est.	Change Statistics				DW	
					R ² Chng	F Chng	df 1	df2		Sig. F Change
1	.834(a)	.695	.691	.12601	.695	188.994	1	83	.000	
2	.974(b)	.948	.947	.05223	.253	401.072	1	82	.000	
3	.974(c)	.948	.946	.05253	.000	.070	1	81	.792	2.990

a Predictors: (Constant), Pemb; b Predictors: (Constant), Emot, Motv; c Predictors: (Constant), Emot, Motv, EmotXmotv; d Dependent Variable: Komp;

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.001	1	3.001	188.994	.000(a)
	Residual	1.318	83	.016		
	Total	4.319	84			
2	Regression	4.095	2	2.047	750.522	.000(b)
	Residual	.224	82	.003		
	Total	4.319	84			
3	Regression	4.095	3	1.365	494.695	.000(c)
	Residual	.224	81	.003		
	Total	4.319	84			

a Predictors: (Constant), Emot

b Predictors: (Constant), Emotb, Motv

c Predictors: (Constant), Emot, Motv, EmotXmotv

d Dependent Variable: Komp

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	.412	.159		2.596	.011			
	Emot	.844	.061	.834	13.748	.000	.834	.834	.834
2	(Constant)	.361	.066		5.487	.000			
	Emot	.398	.034	.394	11.791	.000	.834	.793	.296
	Motv	.485	.024	.669	20.027	.000	.928	.911	.503
3	(Constant)	.209	.581		.360	.720			
	Emot	.459	.233	.454	1.973	.052	.834	.214	.050
	Motv	.544	.226	.750	2.405	.018	.928	.258	.061
	EmotXmotv	-.024	.089	-.130	-.264	.792	.971	-.029	-.007

a Dependent Variable: Komp

Kajian ini menunjukkan bahawa secara terus emosional tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Sebaliknya motivasi secara terus berpotensi mempengaruhi kompetensi. Walau bagaimanapun, hasil kajian menunjukkan motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh emosional terhadap kompetensi. Hal ini mendapati ia tidak signifikan dan tidak menyebabkan apa-apa pertambahan terhadap varian model. Kajian ini menunjukkan bahawa secara terus emosional tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Seperti yang telah dibincangkan pada bahagian 4.5.1 di atas, motivasi tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Hasil kajian juga menunjukkan motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh pembelajaran terhadap kompetensi. Hal ini mendapati ia tidak signifikan dan tidak menyebabkan apa-apa pertambahan terhadap varian model. Walau bagaimanapun, penyelidik mendapati secara berasingan emosional dan motivasi secara terus berpotensi mempengaruhi kompetensi secara signifikan jika diketepikan interaksi antara emosional dan motivasi. Fenomena ini jelas menunjukkan sesuatu perlu diberi perhatian terhadap emosional dan motivasi kerana interaksi kedua-duanya berkecenderungan untuk mengurangkan kompetensi kakitangan berdasarkan nilai beta yang negatif.

Kajian ini disokong oleh penyelidikan yang dibuat oleh Malcom (2004) serta McCireddie dan Viv (2000) yang menyatakan bahawa pembolehubah emosional tidak dapat mempengaruhi kompetensi. Manakala kajian lain pula seperti Mark *et al* (2007) dan Cheng Meii-I *et al*, (2005) menyatakan bahawa motivasi, kemahiran dan interpersonal berpotensi untuk mempengaruhi kompetensi. Kajian lain pula sebagaimana yang dibuat oleh penyelidik lain seperti Malcom (2004) serta McCireddie dan Viv (2000) yang menyatakan bahawa motivasi dipertimbangkan

sebagai pembolehubah penyederhana antara pengaruh emosional dan pembelajaran terhadap kompetensi.

4.4.3 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah motivasi X Emosional terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh pembelajaran dan emosional yang disederhanakan pembolehubah motivasi X emosional terhadap kompetensi adalah seperti berikut:

H6 : Emosional dan pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah yang disederhanakan pembolehubah motivasi X emosional berpengaruh terhadap kompetensi

Kajian ini menunjukkan pembelajaran dan emosional yang disederhanakan oleh pembolehubah motivasi X emosional mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahawa pembelajaran dan emosional yang disederhanakan oleh pembolehubah motivasi X serta emosional berpotensi menerangkan varians kompetensi sebanyak 94.6 peratus dapat dilihat pada jadual 4.8. Analisis regresi juga menunjukkan bahawa nilai beta pembelajaran yang menerangkan varians kompetensi adalah positif 0.055 dan nilai beta emosional yang menerangkan varians kompetensi adalah negatif 0.113 serta penyederhana pembolehubah motivasi X emosional adalah positif 0.192. Analisis ini juga berkecenderungan untuk menjelaskan bahawa setiap unit peningkatan pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah boleh

diikuti oleh peningkatan dalam kompetensi mereka sebanyak 0.055 unit dan setiap unit penurunan emosional kakitangan bank Syariah boleh diikuti oleh peningkatan dalam kompetensi mereka sebanyak 0.113 unit serta peningkatan penyederhana pembolehubah motivasi X emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah boleh diikuti oleh peningkatan dalam kompetensi mereka sebanyak 0.192 unit. Oleh kerana itu, model ini signifikan dalam membuat andaian mengenai hubungan antara pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai $t=1.407$ dan emosional kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai $t=-1.915$ serta penyederhana pembolehubah motivasi X emosional dengan kompetensi mereka pada nilai $t=19.315$ seperti pada jadual 4.8.

Jadual 4.8

Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi

Pemboleh ubah terikat	PU bebas	R	R ²	Adj R ²	Sig F	Beta	T	Sig. T	DW
Kompetensi	Pemb.	0.973	0.946	0.944	0.000	0.055	1.407	0.146	
	Emotional					-0.113	-1.915	0.054	
	Mot X Emotional					0.192	19.315	0.000	2.837

4.4.4 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh pembelajaran dan emosional yang disederhanakan pembolehubah motivasi X pembelajaran terhadap kompetensi adalah seperti berikut:

H7 : Emosional dan pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah yang disederhanakan pembolehubah motivasi X pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi

Kajian ini menunjukkan pembelajaran dan emosional dan disederhanakan oleh pembolehubah motivasi X pembelajaran mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahawa pembelajaran dan emosional dan disederhanakan oleh pembolehubah motivasi X pembelajaran berpotensi menerangkan varians kompetensi sebanyak 94.8 peratus yang dapat dilihat pada jadual 4.9. Analisis regresi juga menunjukkan bahawa nilai beta pembelajaran yang menerangkan varians kompetensi adalah negatif 0.367 dan nilai beta emosional yang menerangkan varians kompetensi adalah positif 0.386 serta penyederhana pembolehubah motivasi X pembelajaran positif 0.171.

Oleh kerana itu, model ini signifikan dalam membuat andaian mengenai hubungan antara pembelajaran kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai $t=-9.341$ dan emosional kakitangan bank Syariah di Riau dengan kompetensi mereka pada nilai $t=10.566$ serta penyederhana pembolehubah motivasi X pembelajaran dengan kompetensi mereka pada nilai $t=19.780$, seperti dalam jadual 4.9.

Jadual 4.9

Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran terhadap Kompetensi

Pemboleh ubah terikat	PU bebas	R	R ²	Adj R ²	Sig F	Beta	T	Sig. t	DW
Kompetensi	Pemb.	0.974	0.948	0.946	0.000	-0.367	-9.341	0.000	
	Emosional					0.386	10.566	0.000	
	Mot X Pemb.					0.171	19.780	0.000	2.828

4.4.5 Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran dan Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengenalpasti pengaruh pembelajaran dan emosional yang disederhanakan pembolehubah motivasi X pembelajaran dan motivasi X emosional terhadap kompetensi adalah seperti berikut:

H8 : Emosional dan pembelajaran kakitangan bank Syariah yang disederhanakan pembolehubah motivasi X pembelajaran dan motivasi X emosional berpengaruh terhadap kompetensi

Kajian ini menunjukkan bahawa pembelajaran dan emosional disederhanakan oleh pembolehubah motivasi X emosional dan motivasi X pembelajaran mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi kakitangan bank Syariah. Hasil regresi menjelaskan bahawa pembelajaran dan emosional disederhanakan oleh pembolehubah motivasi X emosional dan motivasi X pembelajaran berpotensi menerangkan varians kompetensi sebanyak 94.8 peratus yang dapat dilihat jadual 4.10. Analisis regresi juga menunjukkan bahawa nilai beta pembelajaran yang menerangkan varians kompetensi adalah negatif 0.298 dan nilai beta emosional yang

menerangkan varians kompetensi adalah positif 0.303 dan penyederhana pembolehubah motivasi X emosional positif 0.032 serta penyederhana motivasi X pembelajaran positif 0.143. Namun demikian, setiap pembolehubah tidak terdapat hubungan signifikan dengan varians kompetensi seperti dalam jadual 4.10.

Jadual 4.10
Pengaruh Pembelajaran dan Emosional yang Disederhanakan Pembolehubah Motivasi X Pembelajaran dan Motivasi X Emosional terhadap Kompetensi

Pemboleh ubah terikat	PU bebas	R	R ²	Adj R ²	Sig F	Beta	T	Sig. t	DW
Kompetensi	Pemb.	0.974	0.948	0.946	0.000	-0.298	-1.515	0.134	
	Emosional					0.303	1.292	0.200	
	MotX Emosional					0.032	0.357	0.722	
	Mot X Pemb.					0.143	1.827	0.071	2.838

4.5 Penutup

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahawa pembolehubah pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi, manakala pembolehubah pembelajaran yang disederhanakan dengan pembolehubah motivasi berpengaruh terhadap kompetensi. Pembolehubah emosional tidak berpengaruh terhadap kompetensi namun apabila pembolehubah emosional yang disederhanakan dengan motivasi berpengaruh secara signifikan. Namun begitu, apabila pembolehubah emosional ditambah dengan pembolehubah pembelajaran yang disederhanakan dengan pembolehubah motivasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kompetensi.

Bab seterusnya akan memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kajian ini dan juga dapatan kajian serta mengemukakan beberapa implikasi kajian terhadap dunia praktis dan akademik. Selain itu, terdapat juga pernyataan skop, batasan kajian

dan masalah-masalah yang dihadapi semasa melaksanakan kajian serta hala tuju kajian masa hadapan.

BAB LIMA

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0 Pengenalan

Bahagian ini akan memberikan gambaran menyeluruh secara ringkas mengenai kajian dan menyimpulkan dapatan yang telah ditemui serta membuat beberapa cadangan kepada pihak-pihak yang berkaitan, terutama kepada penyelidik pada masa hadapan. Secara umumnya bab ini menerangkan gambaran ringkas kajian, dapatan, implikasi kajian, batasan kajian dan masalah kajian, generalisasi dan hala tuju penyelidikan pada masa hadapan.

5.1 Gambaran Ringkas Kajian

Kekurangan sumber manusia yang mahir dan berkualiti merupakan cabaran utama dalam perkembangan bank syari'ah di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh sistem perbankan syari'ah di Indonesia secara relatifnya masih baru, iaitu sekitar 1990-an. Di samping itu, lembaga akademi dan latihan dalam bidang ini masih terhad, sehingga anggota yang terlatih dan berpengalaman dalam bidang perbankan syari'ah baik dari bank pelaksana mahupun dari bank pusat masih berkurangan (Bank Indonesia, 2004). Gabernor Bank Indonesia (2008) menyatakan sehingga kini bank-

bank dan lembaga kewangan Syariah memerlukan kakitangan yang berkualiti bagi menyokong perkembangan perbankan Syariah di Indonesia. Isu tentang kompetensi sumber manusia di Riau sering dibincangkan dalam media massa, termasuklah kompetensi sumber manusia di bank Syariah di Riau.

5.2.1 Penemuan Utama Kajian

Kajian ini mendapati bahawa kompetensi responden adalah antara kurang cekap dan sederhana cekap. Nilai maksimum 3.02 dan minimum 2.13 dengan sisihan piawai bernilai 0.23. Kedudukan ini menunjukkan bahawa kakitangan di bank Syariah Riau tidak mencapai tahap kompetensi yang tinggi.

Kajian mendapati min skor pembolehubah paling tinggi ialah pembelajaran (2.83) dan yang paling rendah ialah motivasi (2.47). Sungguhpun begitu tahap pembelajaran ini masih dikira tidak memeransangkan kerana skor 3 daripada responden menunjukkan pembelajaran jarang berlaku. Ini bererti para pekerja di bank Syariah Riau masih kurang keinginan untuk meningkatkan kemahiran dalam kerjaya masing-masing. Selain itu, pembolehubah emosional juga masih rendah, iaitu (2.57). Sehubungan dengan itu, tidak hairanlah kalau tahap kompetensi kakitangan di bank Syariah Riau masih pada tahap yang tidak membanggakan (2.58).

Hasil kajian ini seterusnya menunjukkan bahawa pembolehubah pembelajaran berpotensi mempengaruhi kompetensi kakitangan bank Syariah secara positif dan signifikan sebanyak 6.6 peratus. Emosional juga berpotensi menjelaskan varian kompetensi secara positif dan signifikan sebanyak 69.5 peratus. Bagi pembolehubah

pembelajaran dan emosional juga berpotensi menerangkan varian kompetensi sebanyak 27.4 peratus secara positif dan signifikan.

Kajian ini menunjukkan bahawa secara terus pembelajaran tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Motivasi juga secara terus tidak berpotensi mempengaruhi kompetensi. Hasil kajian juga menunjukkan motivasi tidak berupaya menyederhanakan pengaruh pembelajaran terhadap kompetensi. Hal ini didapati tidak signifikan dan tidak menyebabkan apa-apa pertambahan terhadap varian model. Walau bagaimanapun kita dapati secara berasingan pembelajaran dan motivasi secara terus berpotensi mempengaruhi kompetensi secara signifikan jika diketepikan interaksi antara pembelajaran dan motivasi. Fenomena ini jelas menunjukkan bahawa sesuatu perlu diberi perhatian terhadap pembelajaran dan motivasi kerana interaksi kedua-duanya berkecenderungan untuk mengurangkan kompetensi kakitangan.

Pembolehubah emosional yang disederhanakan dengan motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi sebanyak 94.5 peratus. Pembolehubah pembelajaran yang disederhanakan dengan motivasi mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi sebanyak 87.6 peratus. Pembolehubah pembelajaran dan emosional yang disederhanakan dengan motivasi X emosional mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi sebanyak 94.6 peratus. Pembolehubah pembelajaran dan emosional yang disederhanakan dengan motivasi X pembelajaran mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi sebanyak 94.8 peratus. Pembolehubah pembelajaran dan emosional yang disederhanakan dengan motivasi X pembelajaran dan motivasi X emosional mempunyai hubungan yang positif dengan kompetensi sebanyak 94.8 peratus.

5.3 Implikasi Kajian

Secara umumnya kajian ini dapat memberi manfaat kepada pengurusan di bank Syariah Riau. Kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer L.M dan Spencer (1993) boleh dijadikan asas dalam kajian mengenai kompetensi sumber manusia. Sementara itu, bagi dunia akademik kajian ini dapat memberikan sumbangan yang bermakna melalui penemuan pembolehubah motivasi sebagai penyederhana kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi. Bahagian yang seterusnya akan dijelaskan dengan lebih terperinci tentang implikasi terhadap kajian ini.

5.3.1 Implikasi Akademik

1. Kajian ini merupakan kajian pertama seumpamanya yang dijalankan bagi mengesan kompetensi kakitangan di bank Syariah di Riau yang selama ini hanya rungutan umum yang diluahkan oleh pihak kepimpinan negara, negeri mahupun pengurus-pengurus perbankan, khususnya dibank Syariah di Riau dan amnya di Indonesia.
2. Kajian ini juga telah mengambil kira faktor motivasi sebagai faktor yang dapat menyederhanakan pengaruh faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kompetensi.
3. Kajian ini secara ilmiah berdasarkan fakta kajian telah dapat mengesan bahawa tahap kompetensi kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank Syariah Riau masih tidak boleh dibanggakan, bahkan memerlukan usaha untuk meningkatkannya. Bukan itu sahaja, bahkan tahap

motivasi, pembelajaran dan emosi kakitangan dibank Syariah di Riau juga masih tidak memuaskan.

5.3.2 Implikasi Pengurusan

Berdasarkan hasil kajian ini, berberapa saranan kepada pihak pengurusan supaya dapat meningkatkan kompetensi kakitangan di bank Syariah Riau adalah seperti berikut:

1. Hasil kajian ini membayangkan bahawa pihak perbankan Syariah di Riau perlu memberi perhatian khusus untuk meningkatkan kompetensi kakitangannya. Ini kerana kompetensi pengurus perkhidmatan pelanggan sesebuah syarikat adalah sangat diperlukan seperti hasil kajian yang dibuat oleh Mansor *et al.* (2010). Perhatian khusus ini juga selaras dengan dapatan kajian yang dibuat oleh Chapman dan Lovell (2006), Brownell dan Chung (2001), Chapman dan Lovell (2006) dan Herrera *et al.* (2003) yang menyatakan bahawa kompetensi sangat berharga kepada syarikat untuk mengenal pasti perbezaan atau apa-apa kekurangan yang mungkin dihadapi oleh syarikat dalam usaha untuk mencapai objektif syarikat.
2. Pihak pengurusan di bank Syariah Riau perlu berusaha meningkatkan tahap pembelajaran, motivasi dan emosional bagi mencapai kompetensi yang lebih baik. Hasil kajian ini menunjukkan tahap pembelajaran motivasi dan juga emosional masih tidak memberangsangkan. Cadangan ini adalah selaras dengan hasil kajian yang menunjukkan bahawa pembelajaran dan emosional

mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kompetensi. Apa yang boleh dilakukan oleh pihak pengurusan di bank Syariah di Riau bagi mengurangkan beban usaha peningkatan dari segi kompetensi, pembelajaran, motivasi dan emosional adalah dicadangkan agar jabatan pengurusan sumber manusia menilai keterampilan tersebut ketika membuat keputusan, perekrutan dan latihan.

3. Bagi meningkatkan pengaruh pembelajaran dan emosional terhadap kompetensi, faktor motivasi perlu diberi perhatian khusus. Hasil kajian ini menunjukkan faktor motivasi secara positif dan signifikan dapat menyederhanakan pengaruh pembelajaran terhadap kompetensi.

5.4 Batasan dan Hala Tuju Kajian Masa Hadapan

Secara teorinya kajian ini pada mulanya dilakukan terhadap seluruh kakitangan bank Syariah di Indonesia, namun beberapa batasan tertentu di luar kawalan penyelidik terutama masa, perbelanjaan dan lokasi kajian. Jadi, kajian ini terpaksa juga mengambil batasan berikut:

5.4.1 Batasan Kajian

1. Kajian ini hanya melibatkan pembolehubah pembelajaran, emosional dan motivasi yang dikaitkan dengan kompetensi. Sebenarnya masih banyak pembolehubah lain yang mungkin dapat mempengaruhi kompetensi seperti kemampuan interpersonal, komunikasi, kreativiti dan lain-lain. Sungguhpun

begitu sekurang-kurangnya kajian ini telah mengukuhkan lagi beberapa hasil kajian lepas yang mendapati bahawa pembelajaran dan emosional tidak dapat mempengaruhi kompetensi, khususnya dalam kalangan kakitangan dibank Syariah di Riau.

2. Kajian ini juga hanya melibatkan di bank Syariah Riau. Di Indonesia didapati terdapat sebanyak 33 Wilayah yang mempunyai bilangan kakitangan bank Syariah sekitar 30,000 orang. Sungguhpun begitu, hasil kajian ini diyakini dapat menggambarkan fenomena sebenar di seluruh Indonesia. Hal ini kerana kakitangan perbankan Syariah sentiasa bertukar cawangan ke seluruh Indonesia. Amalan biasa kakitangan bank Syariah akan dipindahkan ke cawangan lain setiap satu setengah hingga dua tahun.
3. Sektor syarikat yang diambil kira dalam kajian ini hanya di bank Syariah Riau sahaja kerana masih banyak sektor syarikat lain di Indonesia yang memungkinkan hasil kajian berbeza. Walaupun begitu kajian ini sedikit sebanyak telah menyelami apa yang berlaku pada sektor di bank Syariah khususnya Riau.

5.4.2 Hala Tuju Kajian Masa Hadapan

Hala tuju kajian masa hadapan adalah seperti berikut:

1. Oleh kerana kajian ini hanya melibatkan pembolehubah pembelajaran, emosional dan motivasi yang dikaitkan dengan kompetensi, maka untuk kajian masa akan datang lebih baik ditambah dengan pembolehubah yang lain

sehingga dapat diketahui faktor yang mempengaruhi kompetensi dengan lebih lengkap. Pembolehubah yang lain tersebut seperti toleransi, stress, kreativiti, sensitiviti, keputusan, analisis perencanaan dan persyarikatan serta inisiatif dan standard kerjaseperti yang pernah dicadangkan oleh Fenelle *et al.* (1995). Faktor lain yang boleh dilihat seperti kesedaran diri, keperibadian, pengaruh, gerak hati dan perasaanselarass dengan cadangan Malcom Higgs (2004). Selain daripada itu, faktor pencapaian orientasi, mencari informasi, keperluan pelanggan, memberi kepercayaan, kerjasama kumpulan, kepemimpinan, kemampuan berfikir, kawalan diri dan fleksibel juga boleh dipertimbangkan seperti yang dicadangkan oleh Mei *et al.* (2005). Sebenarnya masih banyak lagi faktor-faktor lain yang boleh dipertimbangkan, iaitu selaras dengan saranan Martin *et al.* (2007) dan Rhee (2008).

2. Kajian masa akan datang disarankan untuk menambah responden di luar Riau yang mungkin hasilnya boleh dilihat dengan lebih jelas. Ini kerana Indonesia sangat luas yang terdapat perbezaan etnik dan budaya.
3. Oleh kerana kajian ini hanya melibatkan sektor perbankan khususnya perbankan Syariah, maka kajian pada masa akan datang dapat melibatkan sektor perusahaan yang lain sehingga dapat memberikan hasil yang lebih menyeluruh.

5.5. Penutup

Kajian ini cuba membahaskan tentang penemuan utama kajian, implikasi kajian, batasan kajian, arah tuju kajian, serta cadangan kajian masa hadapan. Oleh hal yang demikian, adalah penting bagi pihak pengurusan dalam syarikat agar menentukan faktor-faktor yang bersesuaian kepada kompetensi kakitangan bahagian pemasaran dan perkhidmatan pelanggan di bank syariah Riau. Hal ini dimaksudkan untuk penambahbaikan perkembangan bank Syariah pada masa hadapan.

RUJUKAN

- Abd. Kadir, M. B. (2009). *Learning organisation: Membentuk budaya belajar dalam organisasi*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publising Sdn. Bhd.
- Agustina. (2002, December). Competence based HR revitalisasi sumberdaya manusia. *Fokus Nusantara*, 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.
- Ahmad Kassim, N., & Mohd Nor, A. (2007). Learning organization: Organizational learning practices in University Libraries in the Klang Valley, Malaysia. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 12(1), 55-64.
- 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.
- Angelogiannos, G. V. (2008). Emotional intelligence : A frontline view of decision making in a greek Bank.
- Antonio, M. S. (1999). *Bank Syari'ah suatu pengenalan umum* . Jakarta: Tazkia Institut.
- Antonio, M. S. (2001). *Bank Syariah dari teori dan praktik*. Jakarta: Gema Insani Press dan Tazkia Cendekia.
- Ardiansyah, M. N., & Anisykurlillah, I. (2007). Implementasi perinsip Syariah pada perbankan Syariah study investigasi dikota Semarang. 6(1).

- Arif, M. (1996). *Islamic banking in Southeast Asia*. Canada: McGill Institute of Islamic Studies.
- Baron, R. (1997). Development of the Bar-on EQ-i: a measure of emotional and social intelligence. *Paper presented to the 50th annual Convention of the American Psychological Association*. Chicago II.
- 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
- Boyatzis, R., & Kolb, D. (1995). From learning styles to learning skills: The executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology, 10*, 24-7.
- B. Flippo, (1984). *Journal Personal Managemen*; Mc Graw-Hill Book Company, Inc; New York, USA
- Brownell, J., & Chung, B. (2001). The management development program: A competency based model for preparing hospitality leaders. *Journal of Management Education, 25*(2), 124–145.
- Cardy, R. L., & Selvarajan. (2006). Competencies : Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons, 49*, 235-245.
- Care challenges in banks. *The International Journal of Bank Marketing, 22*(6/7), 390.
- 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). Ceramah Gabenor Bank Indonesia (2008).
- Chapman, J., & Lovell, G. (2006). The Competency model of hospitality service: Why it doesn't deliver. *International Journal of Competemporary Hospitality Management*, 18(1), 78-88.
- 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.
- Cottrell, C., Newberg, S., & Li, N. (2007). What do people desire in other? A sociofunctional perspective on the importance of different valued characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 208.
- 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.
- Dibbon, D. C. (1999). Assessing the organizational learning capacity of schools. *Dissertation Abstracts International*, 61(01), 38.

- 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).
- Dobson, C. (2008). Can the key characteristics of a learning organisation be found in our general practice? *Education for Primary Care*, 19, 74–79.
- Duluwicz, S. V., & Higgs, M. J. (2003). Emotional intelligence: a Review and evaluation studi. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341-68.
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2010). Why do Malaysian customers patronise Islamic Banks. *23*(23), 14-16.
- Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525-536.
- Erwin, F. S. (2008). SDM bank Syariah. *Artikel ekonomi dan manajemen*.
- Fard, H. D., Rostamy, A. S., & Taghiloo, H. (2008). How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations. *Singapore Management Review*, 31(1), 49-61.
- Fenelle, H., Neil, A., & Steve, R. (1995). Future competency profiling validating and redesigning the ICL graduate assesmnet centre. *Personnel Review*, 24(3), 1931.
- Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team ferformance on successful service quality implementation A south African perspective. *journal Team performance management An International*, 5(5), 150-163.
- Garvin, D. A. (1993). *Learning in action : A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.

- 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.
- Graham, C. M., & Nafukho, F. M. (2007). Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning. *The Learning Organization*, 14(3), 281-292.
- Gujareti. (2003). *Basic econometrics, 4th Ed*. USA: Mc Graw Hill.
- Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham. (2005). *Multivariate data analysis (6th ed)*. New Jersey: Person Education.
- Hamzah, M. (2008). *Pengembangan Perbankan Seyariah 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.

- I Wayan, B. (2005). *Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupten di Propinsi Bali*. Bandung: Disertasi Universitas Pejajaran.
- Ivancevich and Metteson, (1999). *Organizational Behaviour and Managemen*. Companies Singapore.
- Jamali, D. S. (2009). The Learning Organization: Tracking Progress in a Developing Country-A Comparative Analysis Using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2), 103-121.
- 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.
- Kofman, F., & Senge, P. (1993). Communities of learning : The heart of learning organisations. *Organisation Dynamics*, 22, 5-23.
- Konting, M. M. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- 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). *Forecasting Future Competency : A Three-Phase Methodology*.
- Marquadt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw Hill.
- 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.
- Massingham, P., & Diment, K. (2009). Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity. *The Learning Organization*, 16(2), 122-142.
- 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. *Personal Review*, 29(1), 114.

- Miller, L., Rankin, N., & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organization*. London: CIPD.
- Naeem, H., Saif, M. I., Khalil, W., & Women, F. J. (2008). Emotional Intelligence and its Impact on Service Quality – Empirical Evidence from the Pakistani Banking Sector.
- Najar, A. e. (1977). *Minhaj al Sahwa al Islamiah*. Kairo: Dar Wihdan.
- Nawawi. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia Modern*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen personalia ed 3*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Numally, J. C. (1978). *Pschmetoric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurhidayati, M. (2008). Dewan Pengawas Syariah dalam sistem hukum perbankan : Studi entang pengawasan bank berlandaskan pada perinsip – perinsip Islam. 6(1).
- Ortenblad, A. (2002). A Typology Of The Idea Of Learning Organization. *Management Learning*, 33, 213-230. *Panduan Bank Indonesia*.(2004)
- 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 requirements: A three-phase methodology. *Personnel Review*, 36(1), 65-90.
- Rivai Vitzal, (2004). *Managemen Sumber Manusia Untuk Perusahaan*,Alpaveta
- Saeed, A. (1996). *Islamic Banking and Interest: A Study Of The Prohibition Of Riba And Its Contemporary Interpretation*. Leiden: EJ Brill.
- Sanjaya, W. (2008). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Saydam, G. (1996). *Manajemen sumber manusia jilid 1*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4 th Ed) New York: John Wiley and Son
- 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
- Semiloka kurikulum, Fakultas Agama Islam. 20 April (2008). Di Pekanbaru.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Setyo, R. (2002). *Pengaruh komitmen dan kompetensi terhadap loyalitas pelanggan*. Bandung: Pascasarjana Universitas Padjajaran.

- Sheena, & Umesh, U. (n.d.). *Impact Of Emotional Competencies In Performance Levels A Case Study Of Nationalised Banks Of Kochi. India.*
- Siagian, S. P. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sjahadeini, S. R. (1999). *Perbankan Islam*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Skinner, C. E. (1977). *Educational psychology*. New Delhi: Prenticehall of India Private Limited.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: Wiley.
- Sudarsono, H. (2004). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, M., & Soeprihanto, J. (1998). *Pengantar bisnis*. Yogyakarta: Liberty.
- Swierczek, F., & Carmichael, L. (1985). Assessing Training Needs : A Skill Approach. *Public Personnel Management*, 14(3), 259-73.
- Timple, D. (1999). *Seri Manajemen Sumber Manusia, Produktivitas*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Tlemsani, I. (2010). Co-Evolut and Reconcilability of Islam and The West : The Context of Global Banking.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence X commitment. *Sloan Management Review*.
- Uzair, M. (1950). *A Groundwork For Interest Free Bank*. London: McMillan.

- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the learning community: New forms of working and organizing. National Association of Secondary school principals. *Nasspbulletin*, 83(604), 78-87.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating a learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting The Learning Organization: Lessons In The Art And Science Of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wheeler, J. V. (2007). The Impact Of Social Environments On Emotional, Social And Cognitive Competency Development. *Journal Management Development*, 27(1), 129-145.
- 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.
- Yavas, U. (2009). Relation Shippis Between Organizational Support, Customer Orientation , and Work Outcomes.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alfabeta. Jakarta.

Kompetensi.

Pilihan jawapan soal selidik seperti berikut:

1= Tidak Cepak

2= Kurang Cepak

3= Sederhana Cepak

4= Cepak

5= Sangat Cepak

1	Saya boleh menentukan tindakan lain sebagai alternatif sesuatu program	1	2	3	4	5
2	Saya dapat menentukan keutamaan dalam sesuatu tindakan	1	2	3	4	5
3	Saya berupaya mengenal pasti punca masalah dan keperluannya	1	2	3	4	5
4	Saya boleh membezakan antara masalah lebih penting dengan yang kurang penting	1	2	3	4	5
5	Saya berupaya mengenal pasti punca masalah	1	2	3	4	5
6	Saya berupaya mengenal masalah sebelum terjadi	1	2	3	4	5
7	Saya berupaya mengenal pasti tindakan yang sesuai bagi menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
8	Saya dapat mengemukakan cadangan-cadangan bagi penyelesaian masalah	1	2	3	4	5
9	Saya dapat memahami dan menterjemah arahan bagi merealisasikannya ke dalam bentuk tindakan	1	2	3	4	5
10	Saya dapat membuat keputusan terbaik bagi menyelesaikan sesuatu masalah	1	2	3	4	5

11	Saya boleh menangani masalah pelanggan pada hari yang sama	1	2	3	4	5
12	Saya menerima sesuatu tugas secara positif	1	2	3	4	5
13	Saya boleh memulakan satu tindakan tanpa berlengah-lengah	1	2	3	4	5
14	Saya sentiasa berusaha melibatkan diri dalam semua program jabatan	1	2	3	4	5
15	Saya boleh meningkatkan keinginan untuk mencuba dengan lebih tekun	1	2	3	4	5
16	Saya boleh memulakan sesuatu perubahan di tempat kerja	1	2	3	4	5
17	Saya boleh menerima kesilapan dengan cara positif sebagai pengajaran	1	2	3	4	5
18	Saya dapat menerima teguran dengan hati terbuka	1	2	3	4	5
19	Saya dapat melaksanakan tugas yang sepatutnya tanpa menunggu arahan	1	2	3	4	5
20	Saya dapat mencari cadangan yang terbaik kepada pengurusan atasan tanpa diminta	1	2	3	4	5
21	Saya dapat membuat keputusan yang tepat dan cepat berhubung bidang tugas	1	2	3	4	5
22	Saya dapat membuat keputusan tanpa melibatkan kepentingan peribadi	1	2	3	4	5
23	Saya dapat membuat keputusan tanpa merujuk kepada pihak lain	1	2	3	4	5
24	Saya dapat berlaku adil dalam apa jua keputusan yang	1	2	3	4	5

	dibuat					
25	Saya dapat membuat keputusan tanpa rasa tertekan	1	2	3	4	5
26	Saya dapat mengenal pasti kakitangan jabatan yang boleh memberi komitmen yang baik	1	2	3	4	5
27	Saya segera memperbetulkan kesilapan dengan segera jika berlaku	1	2	3	4	5
28	Saya boleh menangani beberapa masalah secara serentak	1	2	3	4	5
29	Saya berusaha untuk menjadi “role model” yang terbaik kepada ahli kumpulan	1	2	3	4	5
30	Saya boleh menyampaikan ucapan dengan baik di hadapan khalayak ramai	1	2	3	4	5
31	Saya boleh menjaga tingkah laku saya dalam pasukan	1	2	3	4	5
32	Saya mempunyai sikap positif terhadap kerjaya saya	1	2	3	4	5
33	Saya boleh menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan jabatan	1	2	3	4	5
34	Saya boleh menjadi pendengar yang baik	1	2	3	4	5
35	Saya dapat menerangkan sesuatu tugas kepada pegawai lain dengan jelas dan tepat	1	2	3	4	5
36	Saya boleh berkomunikasi dengan semua anggota jabatan dengan baik	1	2	3	4	5
37	Saya bersedia memberi respon yang sesuai dengan maklum balas yang diterima	1	2	3	4	5
38	Saya dapat menentukan masalah yang utama yang perlu diselesaikan dahulu	1	2	3	4	5

39	Saya boleh mengetahui masa yang terbaik bagi menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
40	Saya dapat membezakan keperluan bidang tugas dan bukan tugas	1	2	3	4	5
41	Saya boleh menentukan bila perlu bertindak sendiri dan bila perlu merujuk pada kuasa yang lebih tinggi	1	2	3	4	5
42	Saya berupa melaksanakan kehendak pelanggan tanpa menjakau had yang dibenarkan	1	2	3	4	5
43	Saya mempunyai hubungan kerja yang baik dengan anggota jabatan	1	2	3	4	5
44	Saya dapat menyertai aktiviti kumpulan tanpa menguasai kumpulan	1	2	3	4	5
45	Saya berupaya mendapatkan kerjasama dengan pihak luar	1	2	3	4	5
46	Saya boleh berunding dengan pelanggan dalam dan juga luaran dengan berkesan	1	2	3	4	5
47	Saya dapat bekerja bersama-sama ahli kumpulan	1	2	3	4	5
48	Saya boleh menerima orang lain tanpa mengira status	1	2	3	4	5
49	Saya boleh membentuk identiti pasukan	1	2	3	4	5
50	Saya memberikan galakan kepada ahli kumpulan dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
51	Saya menggalakkan ahli kumpulan bekerjasama dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
52	Memahami kekuatan dan kelemahan ahli organisasi	1	2	3	4	5
53	Menggunakan kekuatan ahli bagi membangun jabatan	1	2	3	4	5

54	Menjaga imej dan nama baik jabatan	1	2	3	4	5
55	Memupuk semangat cintakan kepada organisasi	1	2	3	4	5

Pembelajaran

Pilihan jawapan soal selidik seperti berikut :

- 1= Tidak Pernah Berlaku
- 2= Jarang Tidak Pernah Berlaku
- 3= Neutral
- 4= Pernah Berlaku
- 5= Sangat Pernah Berlaku

1	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja membincangkan kesilapan masing-masing agar mereka dapat belajar daripadanya	1	2	3	4	5
2	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja mengenal pasti kemahiran yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang akan datang	1	2	3	4	5
3	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja saling membantu untuk belajar	1	2	3	4	5
4	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja diberi ganjaran untuk belajar	1	2	3	4	5
5	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja diberi peluang untuk belajar	1	2	3	4	5
6	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja menganggap masalah dalam tugas sebagai peluang untuk belajar	1	2	3	4	5
7	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja memberikan maklum balas secara terbuka dan jujur terhadap satu sama lain	1	2	3	4	5

8	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja mendengar pendapat orang lain terlebih dahulu sebelum memberikan pendapat mereka	1	2	3	4	5
9	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja digalakkan supaya bertanyakan soalan tanpa mengira pangkat atau jawatan	1	2	3	4	5
10	Dalam organisasi saya, apabila mana-mana warga kerja memberikan pendapat mereka, mereka juga meminta pendapat daripada orang lain	1	2	3	4	5
11	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja saling hormat menghormati antara satu sama lain	1	2	3	4	5
12	Dalam organisasi saya, setiap warga kerja meluangkan masa untuk memupuk kepercayaan antara satu sama lain	1	2	3	4	5
13	Dalam organisasi saya, pasukan / kumpulan kerja diberi kebebasan untuk menyesuaikan matlamat mereka seperti yang diperlukan	1	2	3	4	5
14	Dalam organisasi saya, pasukan / kumpulan kerja menganggap anggota pasukan / kumpulan mereka sangat setaraf, tanpa mengira pangkat, budaya atau perbezaan lain	1	2	3	4	5
15	Dalam organisasi saya, pasukan / kumpulan kerja memberikan tumpuan kepada tugas kumpulan dan sebaik mana mereka melaksanakannya	1	2	3	4	5
16	Dalam organisasi saya, pasukan / kumpulan kerja meneliti semula pandangan mereka setelah mengadakan perbincangan atau mengumpul maklumat	1	2	3	4	5
17	Dalam organisasi saya, pasukan / kumpulan kerja diberikan	1	2	3	4	5

	ganjaran atas pencapaian mereka sebagai sebuah pasukan / kumpulan					
18	Dalam organisasi saya, pasukan / kumpulan kerja yakin bahwa organisasi akan bertindak berdasarkan cadangan mereka	1	2	3	4	5
19	Organisasi saya kerap menggunakan komunikasi dua hal seperti sistem peti cadangan, papan kenyataan atau perbincangan umum / terbuka	1	2	3	4	5
20	Organisasi saya membolehkan warga kerjanya memperoleh maklumat yang diperlukan pada bila-bila masa dan dengan mudah sekali	1	2	3	4	5
21	Organisasi saya senantiasa mengemaskinikan maklumat mengenai kemahiran warga kerjanya	1	2	3	4	5
22	Organisasi saya mewujudkan sistem untuk mengukur jurang antara prestasi masa kini dengan yang dijangka	1	2	3	4	5

23	Organisasi saya memastikan bahwa maklumat yang diperoleh sedia digunakan oleh semua warga kerja	1	2	3	4	5
24	Organisasi saya mengukur masa dan sumber yang digunakan untuk latihan	1	2	3	4	5
25	Organisasi saya mengiktiraf warga kerja yang mengambil inisiatif	1	2	3	4	5
26	Organisasi saya memberi peluang kepada warga kerja untuk membuat pilihan dalam melaksanakan kerja mereka	1	2	3	4	5
27	Organisasi saya mempelawa warga kerjanya menyumbangkan tenaga dan buah fikiran ke arah wawasan organisasi	1	2	3	4	5

28	Organisasi saya memberikan kuasa kepada warga kerja menggunakan sumber yang diperlukan oleh mereka untuk melaksanakan kerja mereka	1	2	3	4	5
29	Organisasi saya memberikan sokongan kepada pekerja yang mengambil risiko dengan berhati-hati	1	2	3	4	5
30	Organisasi saya menyelaraskan wawasan organisasi merentasi perbagai peringkat dan kumpulan kerja	1	2	3	4	5
31	Organisasi saya membantu warga kerja menyeimbangkan urusan kerja dengan urusan keluarga	1	2	3	4	5
32	Organisasi saya menggalakkan warga kerjanya berpikir dari perspektif global	1	2	3	4	5

33	Organisasi saya mendorong setiap warga kerja supaya menimbang pendapat pelanggan dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
34	Organisasi saya mengambil kira kesan sesuatu keputusan terhadap semangat warga kerja	1	2	3	4	5
35	Organisasi saya bekerjasama dengan masyarakat luar untuk memenuhi keperluan bersama	1	2	3	4	5
36	Organisasi saya menggalakkan warga kerjanya mendapatkan maklumat balas dari seluruh organisasi untuk menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
37	Organisasi saya, ketua biasanya menyokong permohonan warga kerja untuk belajar dan mendapatkan latihan	1	2	3	4	5
38	Organisasi saya, ketua berkongsi maklumat terkini dengan warga kerja mengenai pesaing, trend industri dan ekonomi dan	1	2	3	4	5

	hala tuju organisasi					
39	Organisasi saya, ketua memberikan kuasa kepada warga kerja untuk membantu mencapai wawasan organisasi	1	2	3	4	5
40	Organisasi saya, ketua membimbing dan memberikan tunjuk ajar kepada kakitangan di bawah mereka	1	2	3	4	5
41	Organisasi saya, ketua sentiasa mencari peluang untuk belajar	1	2	3	4	5
42	Organisasi saya, ketua memastikan supaya tindakan organisasi selaras dengan nilai organisasi	1	2	3	4	5

Motivasi

Pilihan jawapan soal selidik seperti berikut :

1= Amat Tidak setuju

2= Tidak Setuju

3= Neutral

4= Setuju

5= Amat Setuju

disediakan.

1	Saya bekerja keras untuk mendapatkan kompetensi yang baik	1	2	3	4	5
2	Pandangan rakan sekerja berguna untuk saya memperbaiki mutu kerja saya	1	2	3	4	5
3	Secara keseluruhan, saya bermotivasi dalam melaksanakan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
4	Saya merasa kecewa jika kompetensi saya merosot	1	2	3	4	5
5	Saya bekerja keras supaya tidak mengecewakan rakan sekerja saya yang lain	1	2	3	4	5
6	Keyakinan terhadap diri saya meningkat apabila kompetensi kerja saya baik	1	2	3	4	5
7	Saya bekerja keras untuk mendapatkan gaji yang bagus	1	2	3	4	5

8	Saya merasa kecewa apabila gagal melakukan sesuatu kerja	1	2	3	4	5
9	Kebanyakan orang merasa kecewa apabila kerja tidak dapat dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5
10	Saya merasa bangga diri jika melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
11	Kebanyakan orang merasa lebih bermotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5

Emosional

Pilihan jawapan soal selidik seperti berikut :

- 1= Sangat Jarang
- 2= Jarang-jarang benar
- 3= Kadang-Kadang Benar
- 4= Sering Kali Benar
- 5= Selalu Benar

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya suka membantu orang lain	1	2	3	4	5
2	Saya tidak berupaya menyuarakan idea saya kepada orang lain	1	2	3	4	5
3	Saya mempunyai masalah mengawal rasa marah	1	2	3	4	5
4	Pendekatan yang saya gunakan untuk mengatasi kesulitan ialah dengan bertindak secara tahap demi tahap	1	2	3	4	5
5	Saya berasa yakin tentang diri saya dalam kebanyakan situasi	1	2	3	4	5
6	Saya lebih gemar orang lain membuat keputusan bagi pihak saya	1	2	3	4	5
7	Desakan dalam diri saya selalunya mendatangkan masalah	1	2	3	4	5
8	Saya percaya saya boleh berada di dalam situasi yang sukar	1	2	3	4	5
9	Saya bijak memahami apa yang orang lain rasakan	1	2	3	4	5
10	Adalah sukar untuk saya memahami perasaan saya sendiri	1	2	3	4	5
11	Saya merasakan begitu sukar untuk mengawal perasaan	1	2	3	4	5

	bimbang					
12	Saya optimis tentang banyak perkara yang saya lakukan	1	2	3	4	5
13	Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, pencapaian saya terlalu sedikit	1	2	3	4	5
14	Saya lebih suka mendapatkan gambaran sesuatu masalah sebelum cuba menyelesaikannya	1	2	3	4	5
15	Saya mengambil berat tentang apa yang berlaku kepada orang lain	1	2	3	4	5
16	Adalah sukar untuk saya menikmati kehidupan	1	2	3	4	5
17	Saya mempunyai desakan kuat yang sukar dikawal	1	2	3	4	5
18	Apabila berhadapan masalah, perkara pertama yang saya lakukan ialah berfikir dahulu	1	2	3	4	5
19	Perhubungan yang rapat amat bermakna kepada saya dan rakan-rakan saya	1	2	3	4	5
20	Adalah sukar untuk menyuarakan perasaan dalaman saya	1	2	3	4	5
21	Apabila cuba untuk menyelesaikan masalah, saya melihat kepada semua kemungkinan dan memutuskan cara yang paling baik	1	2	3	4	5
22	Saya selalu merasa tertekan	1	2	3	4	5
23	Saya berupaya menghormati orang lain	1	2	3	4	5