**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

**(Studi di Kantor Bank Jateng)**

**Cahyono Hendratmoko**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

***ABSTRACT***

*Implementation of competence based human resource management in the Office of Bank of Central Java show that the employee 's performance appraisal results in 2010-2011 still declining. This can be seen in the number of employees who fall into the category of a valuation of the 1040 in 2010 to 912 people in 2011, or a decline of 14.03 %. Therefore , the problem formulated in this study is "How to improve employee performance in the Bank of Central Java through the implementation competence based human resource management and job satisfaction in ? "*

*To answer the purpose in this study developed a research model using variable approach to job satisfaction and performance of employees as the implications of the implementation of competence based human resource management in the Office of Bank of Central Java. Measurement of variables studies were conducted by using the indicators defined in the research statement. List of research statements are answered by the employees of Bank of Central Java Office as the respondent. The data were then analyzed using Structural Equation Modeling analysis techniques.*

*Statistical tests on the model that has been developed research shows that the implementation of competence based human resource management in the Bank of Central Java Office can increase employee satisfaction and improve employee performance.*

***Keywords: competence based human resource management, job satisfaction, performance***

**PENDAHULUAN**

Persaingan usaha perbankan kedepan diperkirakan akan semakin ketat dan penuh tantangan, baik dalam lingkup lokal, regional maupun global. Hal ini disebabkan terutama oleh karena bisnis perbankan pada saat ini telah memasuki era perdagangan bebas, yang memungkinkan beroperasinya bank-bank asing di Indonesia. Guna mengantisipasi kondisi persaingan tersebut, berbagai upaya telah dilakukan Bank Jateng. Salah satunya adalah dengan menerapkan 3 (tiga) pilar strategi peningkatan kinerja, yaitu pengembangan teknologi informasi, peningkatan kegiatan pemasaran yang terintegrasi dan penataan Sumber Daya Manusia.

Terkait dengan penataan Sumber Daya Manusia, salah satu masalah yang dihadapi adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang profesional dan kompeten serta mampu mendukung daya saing Bank. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik. Sistem yang mampu memberikan informasi secara cepat, transparan, adil dan tidak diskriminatif serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah kepada para pengelola SDM dan pengambil keputusan didalam memutuskan hal-hal yang terkait dengan aktivitas Manajemen SDM, seperti: rekrutmen , penempatan, karir, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan maupun kompensasi pegawai.

Perbedaan substansial antara MSDM-BK dengan MSDM konvensional terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM-nya. Dalam MSDM-BK pengambilan keputusan aktivitas MSDM tidak lagi berdasarkan *job specification* dan *individual qualification* akan tetapi berdasarkan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu (KI) yang dikodifikasi secara kuantitatif dalam suatu bentuk Kamus Kompetensi Perusahaan. Dalam Sistem Informasi MSDM-BK keputusan-keputusan yang menyangkut aktivitas SDM selalu mengacu kepada KKJ dan KI yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Dengan mengacu kepada KKJ dan KI tersebut dapat pula dibangun suatu sistem informasi yang terintegrasi mulai dari proses rekrutmen, penempatan, karir, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan serta kompensasi pegawai.

Rencana implementasi MSDM Berbasis Kompetensi telah diawali dengan penyusunan Kamus Kompetensi dan Kebutuhan Kompetensi Jabatan yang baru saja selesai disusun dan telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi Bank Jateng Nomor 0315/HT.01.01/2007 tanggal 27 Desember 2007 tentang Kamus Kompetensi dan Kebutuhan Kompetensi Jabatan. Berikut ini disajikan hasil penilaian kinerja pegawai di Kantor Bank Jateng sebelum dan sesudah adanya implementasi MSDM-BK tahun 2010.

Setiap organisasi mengharapkan agar pegawainya dapat berkinerja dengan baik. Informasi mengenai kinerja pegawai diperoleh melalui penilaian kinerja. Dari hasil penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui apakah seorang pegawai dapat bekerja dengan baik atau tidak yang dilihat dari kategori penilaian yang dibandingkan antara tolok ukur penilaian kinerja organisasi dengan kinerja pegawai. Sehingga dapat diartikan bahwa penilaian yang semakin tinggi menjadi indikasi bahwa kinerja pegawai tersebut mampu memenuhi harapan kinerja organisasi. Implementasi MSDM-BK di Bank Jateng mengkategorikan kinerja pegawai ke dalam empat kelompok dimana penilaian kinerja pegawai berdasar kompetensi menjadi semakin terperinci. Hasil penilaian kinerja pegawai di Kantor Bank Jateng pasca implementasi MSDM-BK sempat mengalami penurunan. Hal ini terlihat pada jumlah pegawai yang masuk dalam kategori penilaian A dari 1040 orang pada tahun 2010 menjadi 912 orang pada tahun 2011. Namun apabila dilihat pada jumlah pegawai dalam kategori D pada tahun 2010 terdapat sebanyak 47 orang dan pada tahun 2011 mengalami penurunan menjadi hanya sejumlah 20 orang pegawai saja. Penurunan jumlah pegawai yang memiliki kriteria penilaian kinerja A tersebut dapat menjadi petunjuk adanya *symptom*/gejala yang menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai.

Konsep Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) secara sederhana didasarkan pada pemikiran bahwa untuk bisa mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan harus diidentifikasi dan ditentukan terlebih dahulu kompetensi apa yang dibutuhkan perusahaan dan harus dimiliki pegawai untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Kompetensi sendiri pada dasarnya adalah kemampuan manusia yang ditemukan dari praktek dunia nyata dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses (*superior*) dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), perilaku,karakter,sikap,motivasi dan bakatnya (*attitude*) (Siswanto, 2003).

Oleh sebab itu, masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini “**Bagaimana meningkatkan kinerja pegawai di Bank Jateng melalui implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dan kepuasan kerja?**”

**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

**Pengaruh Implementasi MSDM-BK terhadap Kepuasan Kerja**

Kompetensi tidak hanya sekedar keterampilan tetapi keterampilan yang mampu dimanifestasikan, kompetensi tidak hanya sekedar motif, tapi harus telah berupa perilaku tertentu yang mencerminkan suatu motif. Semakin penting kompetensi tertentu untuk menghasilkan kinerja yang unggul maka semakin penting untuk dievaluasi dalam proses seleksi. Kinerja masa lalu merupakan indikator terbaik untuk menilai apakah seseorang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi tertentu merupakan inadikator terbaik untuk dapat memprediksi kinerja yang akan datang. Perilaku masa lalu merupakan indikator terbaik untuk memprediksi perilaku yang akan datang. Dengan instrumen kompetensi, proses manajemen SDM antara lain rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan, sistem karir, remunerasi akan lebih mudah dan adil sehingga mampu menjamin kepuasan karyawan (Kususmastuti, 2010).

Setyowati (2010) menyatakan bahwa kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, kompetensi jabatan disesuaikan dengan kompetensi individu, dengan demikian, kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Sehingga diharapkan, karyawan dapat meraih kepuasan kerja yang diharapkan karena karyawan tersebut bekerja sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dinyakatan adalah:

H1 : Implementasi MSDM-BK berdampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Bank Jateng

**Pengaruh Implementasi MSDM-BK terhadap Kinerja**

Pengelolaan SDM berasaskan Comp*etency Based Human Resources Management* (CBHRM) yang merupakan suatu sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi. CBHRM merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (*skill*, *knowladge*, *attitude* and *behavior*) yang dimiliki pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Oleh karena esensi CBHRM adalah *value driven* strategies, maka aspek personal *qualities* mendapat perhatian khusus di dalam pengelolaannya, disamping perhatian terhadap skill dan knowledge. Sistem CBHRM menjadikan kompetensi sebagai pijakan yang mampu mengintegrasikan proses-proses SDM mulai dari proses perencanaan SDM, rekrutasi dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, iklim organisasi, sistem imbal jasa dan penghargaan sampai pada proses pengembangan karir.

Tingkat penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi sesuai dengan tuntutan pekerjaan untuk *specific competencies* kelompok *skill* dan *knowledge* disebut *proficiency level* dan untuk *core competencies* dan *specific* *competencies* untuk kelompok *personal quality* digunakan istilah *key behaviour*. Pemetaan kompetensi dilakukan dengan mempertimbangkan perbedaan tuntunan kompetensi pada tiap job. Untuk *core* dan *specific conpetencies* kelompok *personal quality*, perbedaan tuntunan kompetensi terletak pada perbedaan tuntutan tingkat kebutuhan kompetensi dari job posisinya. Semakin tinggi posisi semakin tinggi peran, lingkup, dan tanggung jawab job-nya.

Pemetaan untuk *specific competencies* kelompok skill dan *knowledge*, pada prinsipnya mempertimbangkan hal yang serupa dengan yang diterapkan pada *core* dan *specific competencies* kelompok *personal quality*, tetapi kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan akan bersifat spesifik yang menggambarkan *skill* dan *knowledge* sehingga kebutuhan kompetensi dan atau *proficiency* level yang dipersyaratkan bisa bervariasi antar satu job/posisi lainnya.

Seiring dengan tuntutan kompetisi bisnis global khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, trend dewasa ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat optimal apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang handal di bidangnya (Joko, 2005). Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara simultan akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan.

McCleland dalam Joko (2005) menyatakan bahwa jenis kompetensi yang bersifat non akademik berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya dan tidak berbeda secara signifikan bila ditinjau dari aspek ras, gender, dan status sosio ekonomi.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Setyowati (2010) menyatakan bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

Anatan (2010) menyatakan bahwa integrasi fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

Setyowati (2010) menyatakan bahwa kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada di dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Melalui pengembangan SDM berbasis kompetensi akan diberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Hampir senada dengan pernyataan Anatan (2010) dan Setyowati (2010), Huseini (1999) yang menyatakan bahwa tuntutan kompetisi bisnis global khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, trend dewasa ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat optimal apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang handal di bidangnya. Kehandalan kompetensi SDM tersebut dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam me-*manage* anggotanya ke dalam diversifikasi kompetensi individu, yaitu kompetensi pencapaian tujuan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi interaksi sesama, dan kompetensi *teamwork*. Dengan demikian sinergi antara kompetensi individu secara optimal dapat mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dinyakatan adalah:

H2 : Implementasi MSDM-BK berdampak positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Bank Jateng

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Mengingat keberadaan hidup sebuah organisasi yang tidak pernah lepas dari tantangan baik yang datang dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi maka diperlukan kemampuan untuk bertahan dan bersaing. Hal ini merupakan suatu keharusan yang dimiliki organisasi tersebut untuk bertumbuh ke depan. Salah satu kemampuan untuk bertahan dan bersaing dapat dicerminkan melalui bagaimana pengelolaan sumber daya organisasi yang dimilikinya (Kesuma, 2007).

Nimran (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa sangatlah penting untuk melihat dan mengamati kepuasan kerja sebab hal tersebut tentunya sangat bermanfaat untuk karyawan maupun organisasi bersangkutan. Masing-masing individu memiliki cara penilaian masing-masing sesuai dengan nilai yang terdapat di dalam dirinya.

Andriani, Thoyib, dan Soemarsono (2004) menyatakan bahwa salah satu gejala yang paling meyakinkan dari kurang stabilnya suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Bentuk yang paling ekstrem adalah pemogokan kerja, pelambanan kerja, mangkir, dan tingkat keluhan karyawan yang tinggi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi yang dikelola dengan baik dan merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2007) pada variabel kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Andriani, Thoyib, dan Soemarsono (2004) pada variabel kepuasan kerja dan kinerja memberikan hasil yang berbeda dimana kepuasan kerja terbukti secara statistik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sambung (2012) pada variabel kepuasan kerja dan kinerja juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dinyakatan adalah:

H3 : Kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Bank Jateng

**Definisi Operasional dan Pengembangan Indikator Variabel Penelitian**

1. **Variabel Implementasi MSDM-BK**

Variabel implementasi MSDM-BK yang diteliti dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai pelaksanaan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekruitmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan (Siswanto, 2000).

Pengukuran implementasi MSDM-BK dilakukan melalui beberapa dimensi yang selanjutnya dirumuskan ke dalam indikator-indikator sebagai berikut:

1. Manajemen kinerja berbasis kompetensi

Pengukuran dimensi manajemen kinerja berbasis kompetensi dilakukan dengan menggunakan empat indikator yang meliputi Pelaksanaan evaluasi formal, Umpan balik rutin, Capaian hasil kerja, Perencanaan hasil kinerja (Mathis dan Jackson, 2003).

1. Pendidikan dan Pelatihan berbasis kompetensi

Pengukuran dimensi pengembangan berbasis kompetensi dilakukan dengan menggunakan empat indikator yang meliputi *training needs*, *training plan*, *training execution*, *training evaluation* (O’ Connell, 2001).

1. Manajemen karir berbasis kompetensi

Pengukuran dimensi manajemen karir berbasis kompetensi dilakukan dengan menggunakan empat indikator yang meliputi Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi, Suksesi (Crowley, 1999).

1. Kompensasi berbasis kompetensi

Pengukuran dimensi kompensasi berbasis kompetensi dilakukan dengan menggunakan empat indikator yang meliputi Pemberian imbalan atas dasar kinerja individu, Pemberian imbalan atas profit yang diraih perusahaan, Promosi yang didasarkan pada kinerja individu, Promosi yang didasarkan pada kebutuhan jabatan (Banker et al, 2000).

1. **Variabel Kepuasan Kerja**

Pengukuran variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan indikator yang dikembangkan dari Luthans (2006) yaitu sebagai berikut Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, Kepuasan terhadap gaji, Kepuasan terhadap kesempatan promosi, Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi), Kepuasan terhadap rekan kerja.

1. **Variabel Kinerja**

Variabel kinerja, diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu, waktu penyelesaian, akurasi laporan, realisasi penyelesaian, pencapaian *zero fraud* dan penyelesaian tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan yang diperoleh dari hasil assessment pegawai di Kantor Bank Jateng.

**METODE PENELITIAN**

**Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pusat Bank Jateng yang berjumlah 276 dengan perincian sebagai berikut:

**Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Menurut Ferdinand (2006), dalam analisis dengan menggunakan SEM diperlukan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah indikator yang digunakan. Dalam penelitian ini terdapat 26 indikator, dengan demikian jumlah sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden.

**Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006).

**Teknik Analisis**

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui progam AMOS.

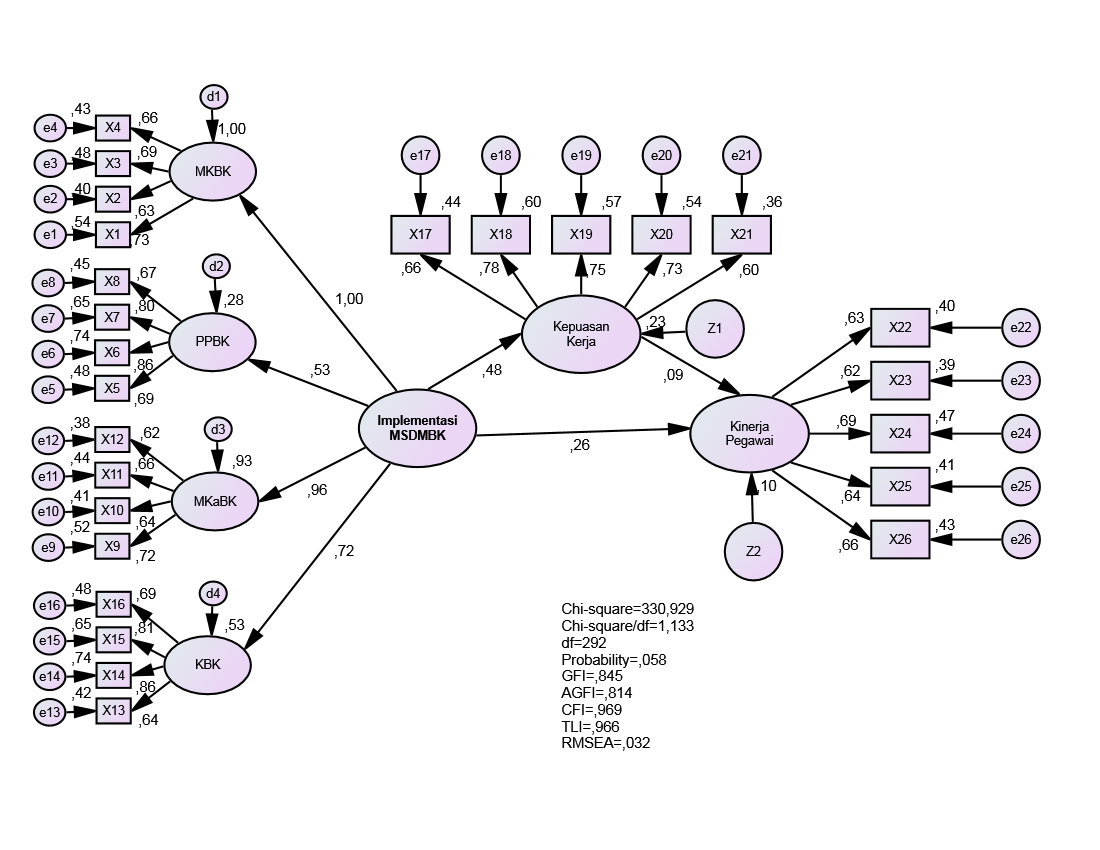
**ANALISIS DATA**

Analisis model penelitian empiris dilakukan terhadap ketiga variabel penelitian, yaitu implementasi MSDMBK, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Analisis model penelitian ini dilakukan untuk mengetahui proses terjadinya pengaruh antar variabel-variabel penelitian.

Adapun hasil pengujian model penelitian adalah sebagai berikut :

**Gambar 1**

**Pengujian Model Penelitian**



Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Untuk menentukan apakan model yang dikembangkan dalam penelitian ini fit atau tidak dengan data empiris maka perlu dilakukan pengujian terhadap model penelitian. Seperti halnya dalam konfirmatori factor analisis, pengujian *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2005).

**Uji Kesesuaian Model-*Goodness Of Fit Test***

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori factor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian *goodness of fit* pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1**

***Goodness Of Fit Test Full Model***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Indeks*** | ***Cut off Value*** | ***Hasil*** | ***Evaluasi Model*** |
| Chi-Square (df = 292) | Kecil (< 332.854) | 329.169 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0.066 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0.031 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0.845 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0.814 | Marginal |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1.127 | Baik |
| TLI | ≥ 0,95 | 0.967 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0.971 | Baik |
| *Sumber: Data primer yang diolah, 2013* | | | |

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 1 terlihat bahwa nilai Chi Square = 329.169 dengan probabilitas = 0.066 demikian pula dengan ukuran indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dengan kata lain model adalah fit.

Disamping menguji kriteria-kriteria kesesuaian model diatas, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model yang lain, meliputi:

1. **Evaluasi Normalitas Data**

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variable observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

**Tabel 2**

**Hasil Uji Normalitas Data**

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| X26 | 1,000 | 10,000 | -,474 | -2,207 | -,794 | -1,848 |
| X25 | 1,000 | 10,000 | -,334 | -1,556 | -,981 | -2,283 |
| X24 | 1,000 | 10,000 | -,094 | -,436 | -1,091 | -2,540 |
| X23 | 1,000 | 10,000 | -,521 | -2,427 | -,555 | -1,291 |
| X22 | 1,000 | 10,000 | -,404 | -1,878 | -,974 | -2,266 |
| X21 | 2,000 | 10,000 | -,574 | -2,672 | -,659 | -1,535 |
| X20 | 2,000 | 10,000 | -,180 | -,838 | -,607 | -1,412 |
| X19 | 3,000 | 10,000 | -,253 | -1,177 | -,655 | -1,524 |
| X18 | 2,000 | 10,000 | -,282 | -1,315 | -,886 | -2,061 |
| X17 | 2,000 | 10,000 | -,245 | -1,142 | -,558 | -1,298 |
| X5 | 1,000 | 10,000 | -,667 | -3,105 | -,427 | -,994 |
| X13 | 2,000 | 10,000 | -,356 | -1,657 | -,732 | -1,704 |
| X9 | 1,000 | 10,000 | -,852 | -3,965 | -,133 | -,310 |
| X16 | 1,000 | 10,000 | -,700 | -3,260 | ,278 | ,647 |
| X15 | 2,000 | 10,000 | -,267 | -1,241 | -,754 | -1,755 |
| X14 | 1,000 | 10,000 | -,598 | -2,782 | -,302 | -,702 |
| X12 | 2,000 | 10,000 | -,300 | -1,397 | -,728 | -1,695 |
| X11 | 1,000 | 10,000 | -,942 | -4,384 | ,172 | ,400 |
| X10 | 1,000 | 10,000 | -,498 | -2,316 | -,516 | -1,201 |
| X8 | 1,000 | 10,000 | -,507 | -2,358 | -,865 | -2,012 |
| X7 | 2,000 | 10,000 | -,629 | -2,927 | -,896 | -2,086 |
| X6 | 1,000 | 10,000 | -,804 | -3,742 | -,233 | -,543 |
| X4 | 2,000 | 10,000 | -,823 | -3,830 | ,272 | ,632 |
| X3 | 1,000 | 10,000 | -,608 | -2,831 | ,000 | ,000 |
| X2 | 2,000 | 10,000 | -,320 | -1,488 | -,452 | -1,052 |
| X1 | 1,000 | 10,000 | -,755 | -3,514 | ,354 | ,825 |
| Multivariate |  |  |  |  | 16,782 | 2,507 |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 2.507 yang berada < 2.58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variable observed adalah normal.

1. **Evaluasi Outliers**

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variable tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. *Mahalanobis Distance* dihitung berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 26 (jumlah indikator) pada tingkat α = 0.001 adalah χ2 (26, 0.001) = 54.052 (berdasarkan tabel distribusi χ2) sedangkan dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 45.189 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

1. **Evaluasi Nilai Residual**

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovararians residual yang tinggi (>2.58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya.

Dari hasil analisa statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2.58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

**Uji Kausalitas**

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 3**

**Pengujian Hipotesis**

|  |  |  | Std. Estimate | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kepuasan\_Kerja | 🡨 | Implementasi\_MSDMBK | ,484 | ,600 | ,135 | 4,435 | \*\*\* |
| Kinerja\_Pegawai | 🡨 | Implementasi\_MSDMBK | ,260 | ,453 | ,223 | 2,030 | ,042 |
| Kinerja\_Pegawai | 🡨 | Kepuasan\_Kerja | ,090 | ,126 | ,177 | ,710 | ,478 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

**Pengujian Hipotesis**

1. **Pengujian Hipotesis Pertama**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh implementasi MSDMBK terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4.435 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel implementasi MSDMBK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1. **Pengujian Hipotesis Kedua**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh implementasi MSDMBK terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2.030 dengan probabilitas sebesar 0.042. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel implementasi MSDMBK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

1. . **Pengujian Hipotesis Ketiga**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 0.710 dengan probabilitas sebesar 0.478. Oleh karena nilai probabilitas > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Pembahasan**

1. **Pengaruh Implementasi MSDM-BK terhadap Kepuasan Kerja**

Mengacu pada hasil pengujian model penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM-BK terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja. MSDM-BK merupakan pengelolaan SDM yang pengambilan keputusan aktivitas MSDM tidak lagi berdasarkan *job specification* dan *individual qualification* akan tetapi berdasarkan KKJ dan KI yang dikodifikasi secara kuantitatif dalam suatu bentuk Kamus Kompetensi Perusahaan. Dalam Sistem Informasi MSDM-BK keputusan-keputusan yang menyangkut aktivitas SDM selalu mengacu kepada KKJ dan KI yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Melalui implementasi MSDM-BK seorang karyawan akan ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan kompetensinya (*the right man in the right place*) sehingga karyawan tersebut akan merasa puas karena merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan dirinya sehingga akan bekerja dengan senang hati. Jika karyawan bekerja dengan senang hati maka kinerjanya juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Setyowati (2010) bahwa karyawan dapat meraih kepuasan kerja yang diharapkan karena karyawan tersebut bekerja sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

1. **Pengaruh Implementasi MSDM-BK terhadap Kinerja Karyawan**

Mengacu pada hasil pengujian model penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM-BK terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

MSDM-BK adalah serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan mulai dari calon pegawai, pegawai, sampai dengan pensiun secara optimal mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan) dan pengembangan (pendidikan, pelatihan dan karir) serta terminasi berdasarkan informasi Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu (KI) untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2003).

Perbedaan substansial antara MSDM-BK dengan MSDM konvensional terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM-nya. Dalam MSDM-BK pengambilan keputusan aktivitas MSDM tidak lagi berdasarkan *job specification* dan *individual qualification* akan tetapi berdasarkan KKJ dan KI yang dikodifikasi secara kuantitatif dalam suatu bentuk Kamus Kompetensi Perusahaan. Dalam Sistem Informasi MSDM-BK keputusan-keputusan yang menyangkut aktivitas SDM selalu mengacu kepada KKJ dan KI yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Secara teoritis, fungsi SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien.

Kamus Kompetensi tersebut merupakan katalog yang meregister seluruh sebutan kompetensi berikut uraiannya, baik yang bersifat generik (*soft competency*) maupun yang berupa pengetahuan dan keterampilan fungsional (*hard competency*) yang diperlukan oleh Bank Jateng dalam menjalankan misi yang diemban untuk mewujudkan visinya. Dalam kamus kompetensi tersebut diuraikan jenis, diskripsi serta level kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai dan pejabat Bank Jateng (Siswanto, 2003).

Ada 6 (enam) jenis *soft competency* yang wajib dimiliki (kompetensi wajib) oleh pegawai Bank Jateng, yaitu: integritas, semangat untuk berprestasi, orientasi kepada nasabah, membangun hubungan, kerjasama kelompok dan komitmen terhadap organisasi. Kemudian ada 15 (lima belas) jenis *soft competency* yang merupakan kompetensi pendukung yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu agar mampu menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Terakhir, terdapat 59 (lima puluh sembilan) jenis pengetahuan dan ketrampilan (kompetensi bidang / *hard competency* ) yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu (Siswnto, 2003).

Tahapan implementasi MSDM-BK yang akan dilakukan setelah penyusunan Kamus Kompetensi adalah pengukuran kompetensi inti (*soft competency*) dan kompetensi bidang (*hard competency*) seluruh pegawai melalui *assesment test* yang dilakukan bekerjasama dengan *assesor eksternal* guna membentuk *data base* kompetensi individu pegawai. Hasil pengukuran Kompetensi Individu (KI) pegawai selanjutnya akan dibandingkan dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) untuk mengetahui apakah Kompetensi Individu (KI) yang dimiliki para pegawai sudah sesuai dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)nya. Dari hasil pengukuran Kompetensi Individu (KI) tersebut selanjutnya akan disusun kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*training need assesment)* guna menghilangkan *gap* kompetensi (Siswanto, 2003).

Pada tahap lanjut dengan telah memiliki Kamus Kompetensi, Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan *data base* Kompetensi Individu (KI) pegawai diharapkan dapat segera disusun pula Sistem Manajemen Kinerja, Sistem Manajemen Karier dan Sistem Kompensasi pegawai Berbasis Kompetensi (Siswanto, 2003).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Anatan (2010) menyatakan bahwa integrasi fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan sangat penting karena tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Demikian pula dengan penelitian Setyowati (2010) dan Huseini (1999) yang juga menyatakan bahwa kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada di dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

1. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Mengacu pada hasil pengujian model penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya tidak serta merta akan menghasilkan kinerja yang buruk, karyawan tersebut akan tetap bekerja sesuai dengan ketentuan dari perusahaan. Hasil indepth interview yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan indikasi bahwa jika karyawan tersebut tidak puas kemudian berkerja dengan tidak baik maka karyawan tersebut khawatir jika dikeluarkan. Terdapat beberapa temuan alasan yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: (1) pertimbangan kemudahan mencari pekerjaan baru, artinya jika karyawan tidak puas kemudian bekerja dengan tidak baik dan akhirnya dikeluarkan atau keluar maka karyawan tersebut khawatir jika tidak mendapat pekerjaan pengganti karena saat ini mencari pekerjaan adalah hal yang tidak mudah, (2) pertimbangan *prestige*, saat ini karyawan tersebut bekerja pada perusahaan yang memiliki *prestige* cukup baik yaitu di bank miliki pemerintah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kesuma (2007) bahwa kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

**Kesimpulan**

Terdapat tiga hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Hasil pengujian statistik pada variabel implementasi MSDMBK dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa implementasi MSDMBK secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa Hipotesis Pertama diterima. Implementasi MSDM-BK yang berjalan sesuai dengan rencana perusahaan maka implementasi MSDM-BK tersebut dapat membawa dampak pada kepuasan kerja karyawan.
2. Hasil pengujian statistik pada variabel implementasi MSDMBK dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa implementasi MSDMBK secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa Hipotesis Kedua diterima. Implementasi MSDM-BK yang berjalan sesuai dengan rencana perusahaan maka implementasi MSDM-BK tersebut dapat membawa dampak pada kinerja karyawan yang semakin baik.
3. Hasil pengujian statistik pada variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa Hipotesis Ketiga ditolak. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak serta merta memiliki dampak untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Implikasi Teoritis**

Penelitian ini merupakan explanatory research dimana pengaruh antar variabel yang dikembangkan didasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini membawa implikasi teoritis terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai justifikasi pengembangan model penelitian. Adapun implikasi-implikasi teoritis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi MSDMBK secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kususmastuti (2010) dan Setyowati (2010) bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi, kompetensi jabatan disesuaikan dengan kompetensi individu, dengan demikian, kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual dapat mendorong tumbuhnya kepuasan kerja yang diharapkan oleh pegawai.
2. Hasil pengujian statistik pada variabel implementasi MSDMBK dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa implementasi MSDMBK secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anatan (2010) dan Setyowati (2010) yang menyatakan bahwa tuntutan kompetisi bisnis global khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, trend dewasa ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat optimal apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang handal di bidangnya. Kehandalan kompetensi SDM tersebut dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam me-*manage* anggotanya ke dalam diversifikasi kompetensi individu, yaitu kompetensi pencapaian tujuan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi interaksi sesama, dan kompetensi *teamwork*. Dengan demikian sinergi antara kompetensi individu secara optimal dapat mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan.
3. Hasil pengujian statistik pada variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Kesuma (2007) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja

**Implikasi Manajerial**

Hasil pengujian model yang dikembangkan dalam penelitian ini membuktikan bahwa implementasi MSDMBK mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, maka mengacu pada hasil penelitian ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang diajukan berkaitan dengan implementasi MSDMBK.

1. Pertama, Bank Jateng harus merencanakan kompetensi SDM-nya. Di sini organisasi harus berpijak dari visi dan misi perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada, artinya visi dan misi tersebut diterjemahkan dalam strategi pengelolaan SDM perusahaan yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dipenuhi.
2. Kedua, Bank Jateng perlu melakukan pengorganisasian kompetensi SDM, artinya setiap kompetensi dikelompokkan sendiri-sendiri. Upaya pengelompokan ini dilakukan melalui penentuan bidang kompetensi inti yang merupakan *core business* perusahaan maupun bidang kompetensi pendukung
3. Ketiga, Bank Jateng harus secara teliti melakukan penilaian kompetensi. Hasil penilaian kompetensi tersebut kemudian dibandingkan dengan peta kompetensi yang sudah tersusun sehingga dapat diketahui gap antara kompetensi yang harus dimiliki dan yang diharapkan
4. Keempat, yang terpenting adalah evaluasi yang berguna untuk menilai apakah kompetensi yang sudah dibangun atau dikembangkan telah mencapai sasaran peta kompetensi yang disusun.

**Keterbatasan Penelitian**

Dari hasil perhitungan statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui terdapat beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini. Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nilai Squared Multiple Correlation pada variabel kepuasan kerja hanya sebesar 0.230 atau 23%, artinya variabel implementasi MSDMBK mampu menduga terjadinya variasi pada kepuasan kerja hanya sebesar 23%. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat 77% variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang belum diteliti dalam penelitian ini.
2. Nilai Squared Multiple Correlation pada variabel kinerja hanya sebesar 0.098 atau 9,8%, artinya variabel kepuasan kerja mampu menduga terjadinya variasi pada kinerja pegawai hanya sebesar 9.8%. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat 90.2% variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang belum diteliti dalam penelitian ini.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka terdapat beberapa hal yang dapat disarankan untuk dilakukan pada penelitian mendatang, yaitu sebagai berikut:

1. Masih terdapat 77% variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Variabel-variabel tersebut dapat dibedakan menjadi variabel internal dan eksternal. Untuk variabel internal yang dapat ditambahkan dalam model penelitian yang akan datang adalah konflik keluarga-pekerjaan sedangkan variabel eksternal adalah lingkungan kerja.
2. Masih terdapat 90.2% variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai oleh sebab itu dapat ditambahkan variabel pengendalian intern untuk diuji pengaruhnya terhadap variabel kinerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

Amstrong, Michael dan A Baron (1998), *Performance Management: The New Realities*, New York: Institute of Personnel and Development.

Anatan, Lina (2010), *Meraih Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Pengintegrasian Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Strategi Bisnis*.

Andriani, Nurita., Armanu Thoyib, dan Soemarsono (2004), Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Malang, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2 (1).

As’ad (1987), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty

Baso, Moerad HM (2003), Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi, *Usahawan No. 02 Tahun XXXII*.

Boyatzis, RE (1981), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons Inc.

Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP Undip.

Ferdinand, Augusty (2006), *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang: BP Undip

Gomes, Faustino Cardoso (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.

Handoko, T Hani (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.

Huseini, Martani (1999), *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource Based*, Jakarta: FISIP UI.

Joko, Hastho N (2005), Urgensi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1 (2).

Kesuma, Ali (2007), Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai, *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1 (4).

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2003), *Perilaku Organisasi,* Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Kususmastuti, Dyah (2010), Reformasi Birokrasi dengan Implementasi Manajemen Sumber Daya Berbasis Kompetensi, *Jurnal Administrasi Pemerintah Daerah*, 1 (10).

Luthans, Fred (2006), *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.

Malthis, Robert dan Jackson H Jhon (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya.

Maryoto, Susilo (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.

Miner, JB (1988), *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, New York: McGraw.

Mitrani, Alain (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Intermasa.

Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H. H and Meglino B. M. (1979), Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*.

Nahusona, Hilda CF, Rahardjo, Mudji, Rahardjo, Susilo Toto (2004), Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Keinginan Karyawan untuk Pindah: Studi Kasus pada PT. Bank Papua, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 1, No. 2, Juli, pp.63 - 82.

Nimran, Umar (1997), *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media.

Prayitno, Widodo dan Suprapto (2002), Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global, *Seri Kertas Kerja Vol 2 No 5*, Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN

Prihadi, S (2004), *Kinerja, Aspek Pengukuran*, Jakarta: Gramedia Pustaka

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi (2004), *Performance Appraisal*, Jakarta: Raja Grafindo

Robbin, Stephen (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prehallindo

Ruky, Achmad S (2003), *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

S. Sararaks dan R. Jamaluddin (1997), Job Satisfaction of Doctors in Negeri Sembilan, *Med J Malaysia*, 52 (3).

Sambung, Roby., Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, Surachman (2012), Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian, dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen: Studi pada Universitas Palangka Raya, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10 (1).

Schuler, RS (1990), Repotitioning The Human Resources Function: Transforming or Demise, *Academy Management Excecutive*, 4(3) : 49-59.

Setyowati, Endah (2010), *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*.

Siswanto, Joko (2000), Deskripsi Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, *http://www.asb.co.id/document/deskripsi\_msdm-bk*.pdf