

**ANALISIS KINERJA DAN PROFESIONALISME TENAGA KEPENDIDIKAN BERDASARKAN  
"COMPETENCY – BASED HUMAN RESOURCE (CBHR) DI UNIVERSITAS PGRI SEMARANG**

**Qristin Violinda S.Psi,M.M,Ph.D**

**Universitas PGRI Semarang**

**qristinviolinda@ymail.com**

***Abstract***

*The current professionalism of education personnel is needed in order to realize the quality and quantity of good education, because professional work itself can create superior performance. Competency-Based Human Resource (CBHR) is one of the important instruments in the development of professionalism of educational personnel in order to achieve superior performance improvement and able to compete both nationally and internationally, so undoubtedly one day our education parallel with the education of other countries by not ignoring the aspect practical politics of education that requires an atmosphere and an educational policy climate. This research wishes to analyze the benefits and effects of the Competency-Based Human Resource (CBHR) program as a form of a cutting-edge management program within the national education context that enables a change to the professionalism of educational personnel. The number of samples in this study are 80 educational staffs at the University of PGRI Semarang. Determination of the sample in this study using a simple random sampling method. Data processing in this research use SPSS 21 analysis method. Based on the result of statistical test with multicollinearity analysis, it is found that Competency-Based Human Resource (CBHR) has a significant relationship to the performance of educational staff at PGRI University Semarang but for professionalism, Competency-Based Human Resource (CBHR) does not have a significant relationship to the professionalism of education personnel at the University of PGRI Semarang.*

*Key word : Performance, Professionalism, educational staff, CBHR*

### Abstrak

Profesionalisme tenaga kependidikan saat ini sangat dibutuhkan sebagai upaya mewujudkan kualitas dan kuantitas pendidikan yang baik, karena kerja profesional itu sendiri dapat menciptakan kinerja yang unggul. Competency- Based Human Resource (CBHR) merupakan salah satu instrumen penting dalam pembinaan profesionalisme tenaga kependidikan agar tercapai peningkatan kinerja yang unggul dan mampu bersaing baik ditingkat nasional maupun internasional, sehingga niscaya suatu saat pendidikan kita sejajar dengan pendidikan negara-negara lainnya dengan tidak mengabaikan aspek politik praktis pendidikan yang membutuhkan suasana dan iklim kebijakan pendidikan. Penelitian ini ingin menganalisis mengenai seberapa besar manfaat dan pengaruh program Competency- Based Human Resource (CBHR) sebagai salah bentuk program manajemen mutakhir dalam konteks pendidikan nasional yang memungkinkan perubahan ke arah profesionalitas tenaga kependidikan. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 80 tenaga kependidikan yang ada di Universitas PGRI Semarang. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan metode simpel random sampling. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode analisis SPSS 21. Berdasarkan hasil uji statistik dengan analisis multikolinieritas diperoleh hasil bahwa Competency-Based Human Resource (CBHR) memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas PGRI Semarang tetapi untuk profesionalisme, Competency-Based Human Resource (CBHR) tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap profesionalisme kerja tenaga kependidikan yang ada di Universitas PGRI Semarang .

**Kata kunci:** Kinerja, profesionalisme, tenaga kependidikan, CBHR

### 1.LATAR BELAKANG

Pembahasan tentang tenaga kependidikan selalu menarik untuk dikaji karena mereka sering diasumsikan sebagai tenaga fungsional yang masih belum berkualifikasi sebagaimana diharapkan. Masalah tenaga kependidikan yang belum begitu baik tersebut terjadi karena adanya beberapa persoalan mendasar yang menyebabkan mereka belum memenuhi harapan, misalnya belum terintegrasinya *soft skill* dan *hard skill* yang dimiliki oleh tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan pendidikan secara baik dan terampil dibidangnya. Kondisi demikian ternyata tidaklah berdiri sendiri

sebagai wujud budaya dan perilaku, melainkan berhubungan erat dengan fasilitas yang diperoleh dari kerja profesionalnya. Soft skill dan hard skill yang mereka peroleh sepuluh, dua puluh tahun yang silam, saat ini sudah saatnya dilakukan reorientasi, bahkan dekonstruksi, karena perubahan dan pergeseran paradigma [*paradigm shift*] dan tantangan yang dihadapi sudah berbeda dengan masa perumusan teori yang lalu. Belum lagi eksisnya faktor lain, yakni terjadinya ketidaksesuaian bidang studi dan profesi tenaga pendidik dengan kualifikasi dan keahlian, dalam mana fenomena ini masih menunjukkan prosentase yang cukup besar.

Rendahnya kualitas tenaga kependidikan baik dari segi pendidikan akademik maupun lainnya menggambarkan betapa rendahnya kualitas pendidikan di negara Indonesia. Peningkatan kualitas pendidikan dan kemampuan tenaga kependidikan wajib untuk dilakukan demi memajukan pendidikan nasional. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh menteri Pendidikan dan Kebudayaan Muhadjir Effendi dalam harian surat kabar KOMPAS. Beliau menjelaskan bahwa profesionalisme guru dan tenaga kependidikan belum memenuhi harapan yang diinginkan pemerintah. Sebab, belum sepenuhnya guru-guru yang ada bisa mengemban tugasnya secara profesional. Muhadjir mengakui, masih diperlukan berbagai upaya keras agar pekerjaan guru dan tenaga kependidikan bisa dilaksanakan lebih baik lagi ke depannya. Maka dari itu, pemerintah akan terus mengupayakan berbagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. "Namun, upaya itu akan sia-sia belaka tanpa keinginan keras dari pihak guru dan tenaga kependidikan itu sendiri," kata Mihadjir melalui keterangan tertulisnya, Jumat (25/11/2016).

Di lain pihak, tuntutan untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pejabat fungsional yang profesional semakin *santer* bahkan menjadi isu nasional. Kenyataan ini bukan sesuatu yang mesti dipersalahkan, karena pada dasarnya kemajuan sebuah bangsa itu banyak ditentukan oleh kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan, hingga batas tertentu, sangat dominan dipengaruhi oleh guru-guru dan tenaga pendidik sebagai pelaksana di lapangan yaitu guru sebagai pelaku dan aktor utama pendidikan sedangkan tenaga pendidik sebagai fasilitator dalam membantu para guru dan sekolah untuk memberikan pelayanan umum serta administrasi yang baik demi kelancaran jalannya proses belajar mengajar dan perkembangan lembaga pendidikan. Berdasarkan kondisi yang ada tersebut diatas, perlu dilakukan langkah kontributif yang dapat meningkatkan

kinerja tenaga kependidikan agar nantinya bisa menjadi tenaga kependidikan yang profesional. Salah satu bentuk metode yang dapat dilakukan untuk memajukan kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah melalui program Competency- Based Human Resource (CBHR).

Competency-Based Human Resource (CBHR) merupakan suatu pola pendekatan dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Untuk mencapai hasil yang optimal, strategi CBHR ini harus dilakukan secara terintegrasi dengan program-program lainnya dalam kerangka pengembangan sumberdaya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi dan lain-lainnya. Inti dari pengembangan SDM berbasis kompetensi (CBHR) adalah kompetensi jabatan yang disyaratkan dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki individu. Semua aspek manajemen sumber daya manusia selalu dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan. Dalam menerapkan sistem CBHR secara terintegrasi, maka organisasi harus melaksanakan setiap aktivitas kepegawaiannya berdasarkan kompetensi baik dalam hal *selection, promotion, training, and development, performance management, and career planning* (Byham, 1990).

Peningkatan kinerja melalui Competency- Based Human Resource (CBHR) sangat dibutuhkan sebab jika tidak diiringi dengan keterampilan dan pembinaan profesional guru dan tenaga kependidikan, baik dalam hal *skill competence*, kompetensi keterampilan melakukan kerja profesional mendidik, hampir dipastikan dunia pendidikan kita sulit untuk meraih kemajuan yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menggugah para pemerhati pendidikan, pendidik dan *stakeholders* lainnya menyikapi kondisi sosial pendidikan kita akhir-akhir ini, paling tidak berangkat dari beberapa rumusan fokus tulisan ini yakni; Sejauh mana dan bagaimana peran Competency-Based Human Resource (CBHR) dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dibidangnya, dimana didalam penelitian ini kami ingin melihat apakah ada hubungan antara manajemen Competency-Based Human Resource (CBHR) yang terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas PGRI Semarang. Ada beberapa aspek yang termuat didalam CBHR yang akan diteliti didalam penelitian ini diantaranya adalah peran manajemen puncak, peran manajemen SDM, strategi implementasi CBHR, konsep CBHR, Profil kompetensi CBHR serta kesenjangan konsep. Selain itu dalam penelitian ini kami juga ingin menganalisis seberapa besar pengaruh CBHR terhadap

kinerja dan profesionalitas tenaga kependidikan yang ada di Universitas PGRI Khususnya dan Universitas yang ada Indonesia pada umumnya. Penelitian ini juga ingin memberikan kontribusi penting bagi kementerian pendidikan dan kebudayaan mengenai langkah-langkah apa yang harus dilakukan dalam rangka membangun dan mengembangkan kebijakan didalam ruang lingkup *competence based human resource* tenaga kependidikan yang ada di Indonesia.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) sumber daya manusianya, untuk itu setiap lembaga organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Nawawi (2004) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Menurut Simanjutak (2005), "Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu". Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan".

## 2.2 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
2. Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
3. Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .
5. Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas. Dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

#### 2.4. Tenaga kependidikan

Tenaga kependidikan adalah dua “profesi” yang sangat berkaitan erat dengan dunia pendidikan, sekalipun lingkup keduanya berbeda. Hal ini dapat dilihat dari pengertian keduanya yang tercantum dalam Pasal 1 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan. Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sementara Pendidik (guru) adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dari definisi di atas jelas bahwa tenaga kependidikan memiliki lingkup “profesi” yang lebih luas, yang juga mencakup di dalamnya tenaga pendidik. Sementara mereka yang disebut pendidik adalah orang-orang yang dalam melaksanakan tugasnya akan berhadapan dan berinteraksi langsung dengan para peserta didiknya dalam suatu proses yang sistematis, terencana, dan bertujuan. Penggunaan istilah dalam kelompok pendidik tentu disesuaikan dengan lingkup lingkungan tempat tugasnya masing-masing. Guru dan dosen, misalnya, adalah sebutan tenaga pendidik yang bekerja di sekolah dan perguruan tinggi.

Hubungan antara pendidik dan tenaga kependidikan dapat digambarkan dalam bentuk spektrum tenaga kependidikan berikut: (Miarso, 1994) pendidik (guru) yang akan berhadapan langsung dengan para peserta didik, namun ia tetap memerlukan dukungan dari para tenaga kependidikan lainnya, sehingga ia dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karena pendidik akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya apabila berada dalam konteks yang hampa, tidak ada aturan yang jelas, tidak didukung sarana prasarana yang memadai, tidak dilengkapi dengan pelayanan dan sarana perpustakaan serta sumber belajar lain yang mendukung. Karena itulah pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran dan posisi yang sama penting dalam konteks penyelenggaraan pendidikan (pembelajaran). Karena itu pula, pada dasarnya baik pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki peran dan tugas yang sama yaitu melaksanakan berbagai aktivitas yang berujung pada terciptanya kemudahan dan keberhasilan siswa dalam belajar. Hal ini telah dipertegas dalam Pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang menyatakan bahwa (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan

pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, dan (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

### **2.5. Profesionalisme**

Sebelum membahas sikap profesional, ada baiknya diketahui terlebih dahulu makna profesional dan profesionalisme, dan akhirnya baru akan tercapai tindakan profesional. Profesional artinya ahli dalam bidangnya. Jika seorang manajer mengaku sebagai seorang yang profesional maka ia harus mampu menunjukkan bahwa dia ahli dalam bidangnya. Harus mampu menunjukkan kualitas yang tinggi dalam pekerjaannya. Berbicara mengenai profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya. Secara sederhana, profesionalisme yang diartikan perilaku, cara, dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi (Oerip dan Uetomo, 2000 : 264-265). Istilah profesional itu berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparat yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi (Kurniawan, 2005:74 ).

Menurut Imawan (1997:77) profesionalisme menunjukkan hasil kerja yang sesuai sesuai dengan standar teknis atau etika sebuah profesi. Aktivitas kerja itu lazim berhubungan dengan penghasilan dalam bentuk uang. Untuk menciptakan kadar profesionalitas dalam melaksanakan misi institusi persyaratan dasarnya adalah tersedianya sumber daya manusia yang andal, pekerjaan yang terprogram dengan baik, dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut serta adanya dukungan dana yang memadai dan fasilitas yang memadai dan fasilitas yang mendukung. Profesionalisme menurut Sedarmayanti (2010:96) adalah pilar yang akan menempatkan birokrasi sebagai mesin efektif bagi pemerintah dan sebagai parameter kecakapan

aparatur dalam bekerja secara baik. Ukuran profesionalisme adalah kompetensi, efektivitas, dan efisiensi serta bertanggung jawab. Pandangan lain seperti Siagian (2000:163) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan. David H. Maister (1998:56) mengatakan bahwa orang-orang profesional adalah orang-orang yang diandalkan dan dipercaya karena mereka ahli, terampil, punya ilmu pengetahuan, bertanggung jawab, tekun, penuh disiplin, dan serius dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Semua itu membuat istilah profesionalisme identik dengan kemampuan, ilmu atau pendidikan dan kemandirian.

## **2.6. Competence-Based Human Resource (CBHR)**

Kompetensi merupakan suatu perilaku yang dapat diobservasi dan diukur. Perilaku yang dapat diamati ini dapat saja diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, pengalaman. Namun demikian, kompetensi tidaklah terbentuk dengan cara sederhana seperti yang diungkapkan diatas. Selain perilaku yang terlihat di permukaan, kompetensi sebenarnya memiliki kedalaman yang sulit diduga. Kompetensi ibarat sebuah gunung es dimana yang terlihat ke permukaan hanyalah perilaku yang bisa diamati, sedangkan dibawah permukaan terdapat potensi yang sangat besar yang justru menentukan kompetensi sesungguhnya yang dimiliki seseorang.

Secara umum, kompetensi sendiri dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Dalam sejumlah literature, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni soft competency atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan oranglain. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut hard competency atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni (Antariksa, 2007).

CBHR adalah suatu pola pendekatan didalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi

sebagai titik sentralnya. Menurut Byham (6-7) ada 4(empat) keunggulan dari penerapan sistem sumber daya manusia berbasis kompetensi ini, yaitu :

1. *Decreased communication, training, and administration time*
2. *Subsystems validate one another*
3. *Subsystems reinforce one another*
4. *The entire system and each subsystem can be validated using a content-oriented validation strategy*

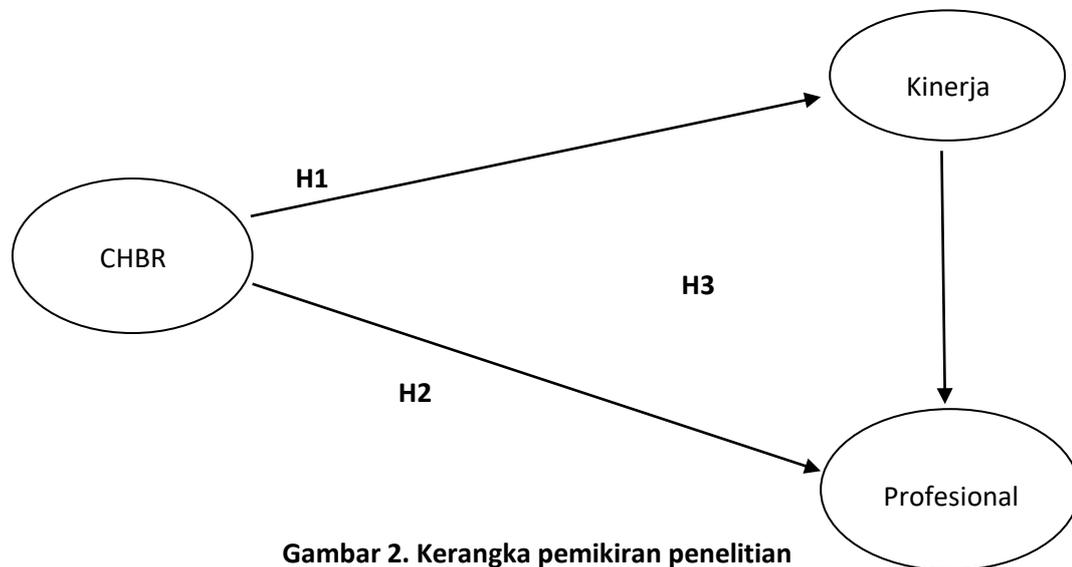
Competency-Based Human resource sangat dipengaruhi oleh faktor *role* dan *responsibility*, oleh sebab itu didalam penelitian ini kami ingin melihat faktor apa yang paling berperan dalam mensukseskan program CBHR. Ada tujuh faktor yang kami gunakan untuk menilai seberapa besar masing masing factor tersebut memberikan kontribusi bagi terlaksananya program CBHR . Tujuh factor tersebut adalah :

1. Peran manajemen puncak
2. Peran manajemen SDM
3. Strategi implementasi CBHR
4. Konsep perencanaan stratejik
5. Profil kompetensi
6. Konsep,metodologi dan dokumentasi
7. Sikap terhadap inisiatif CBHR

Keseluruhan dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan CBHRM menjadi faktor penentu dalam mengembangkan kinerja karyawan. Kinerja yang ada pada diri tenaga kependidikan tidak dibangun begitu saja tetapi dibangun dengan suatu konsep yang sistematis. Tentu saja konsep yang dibangun harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Berikutnya adalah menentukan bagaimana strategi yang akan dijalankan. Kemudian dalam pelaksanaannya akan di evaluasi mengenai dampak yang ditimbulkan. Berdasarkan alur tersebut, maka dalam penelitian ini penulis berpendapat apabila seseorang guru dan tenaga kependidikan diberikan suatu pola pengembangan yang sistematis dan berkelanjutan maka kinerja yang ada pada diri guru dan tenaga kependidikan akan terus meningkat.

Berdasarkan landasan teori tersebut diatas peneliti menganggap penting dan perlunya untuk mengkaji hubungan antara CBHR sebagai variabel X yang dihubungkan dengan kinerja dan profesionalisme sebagai variabel Y. Serta faktor-faktor yang

mempengaruhi pengembangan CBHR. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



### Hipotesis

**H1** : Semakin baik CHBR maka semakin baik kinerja tenaga kependidikan di UPGRIS

**H2** : Semakin baik CHBR maka semakin baik profesionalisme tenaga kependidikan di UPGRIS

**H3** : Semakin baik CHBR maka semakin baik profesionalisme dan kinerja tenaga kependidikan di UPGRIS

### 3. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah kampus Universitas PGRI Semarang. Variabel penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2006:118). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Variabel dalam penelitian ini adalah CHBR (X1) sebagai variabel terikat dan Kinerja (Y1) serta profesional (Y2) sebagai Variabel bebas.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada seluruh bagian di Universitas PGRI Semarang yang berjumlah 123 orang. Sampel Dalam penelitian ini akan diambil sampel sampel sebagian dari populasi 123 orang karyawan.

Untuk penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional area random sampling* yaitu tehnik pengambilan sampel yang diambil dari masing-masing subpopulasi yang diambil secara acak berdasarkan proporsi jumlah karyawan yang ada pada tiap subpopulasi.

### **1. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini yaitu :

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan. Data ini berupa hasil dari pengisian kuesioner mengenai CBHR, kinerja dan profesionalisme yang diisi oleh karyawan Universitas PGRI Semarang.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder digunakan untuk melengkapi data yang dibutuhkan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa struktur organisasi karyawan Universitas PGRI Semarang.

### **2. Sumber Data, Teknik Pengumpulan dan Pengaruh Data**

#### **a.Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sumber data internal. Sumber data internal adalah sumber data yang didapat dari dalam Universitas atau organisasi dimana penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini sumber data internalnya adalah karyawan Universitas PGRI Semarang. Data internal berupa jawaban hasil pengisian kuesioner.

#### **b.Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah :

##### **1) Angket (kuesioner)**

Husein (2003:82) menyatakan bahwa teknik angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden dan responden akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut. Pemilihan teknik angket dalam penelitian ini agar diperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data.

## 2). Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi (Umar, Husein. 2003.:83). Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan data tentang gambaran umum Universitas PGRI Semarang, dan data-data lain yang mendukung

### 3. Metode Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas
2. Analisis Regresi Linear Berganda

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

3. Uji Individual/Parsial (Uji t)

$$H_0 : b_1, b_2, = 0,$$

Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan terdapat pengaruh diantara kedua variabel yang diuji.

$$H_a : b_1, b_2, \neq 0,$$

Artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji.

Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan thitung (th) dengan ttabel (tt) pada 0,05. Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

- 1)  $th \geq tt$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima,

artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan terdapat pengaruh diantara kedua variabel yang diuji.

- 2)  $th < tt$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak terdapat pengaruh antara dua variabel yang diuji.

### 4. Hasil

Hasil uji Pengaruh regresi berganda kinerja karyawan UPGRIS berdasarkan . Hasil Pengaruh regresi berganda tersebut dapat dilihat pada tabel :

**Tabel Uji F**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,647 <sub>a</sub>	,419	,396	3,17253	,419	18,408	2	51	,000

- a. Predictors: (Constant)CBHR
- b. Dependent Variable: kinerja,Profesional

Berdasarkan data diatas , Hasil Uji F didapatkan nilai signifikan F sebesar 0.000 (p<0.05) dengan nilai R square sebesar 0.396 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima artinya variable CBHR memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profesionalisme dan kinerja karyawan.

**Tabel Uji Anova**

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	370,557	2	185,279	18,408	,000 <sup>b</sup>
	Residual	513,313	51	10,065		
	Total	883,870	53			

- a. Dependent Variable: kinerja,Profesional
- b. Predictors: (Constant), CBHR

**Tabel Uji T**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance
1	(Constant)	12,488	4,112		3,037	,004	4,233	20,742		
	profesional	,149	,100	,179	1,499	,140	-,051	,349	,801	1,248
	kinerja	,246	,054	,548	4,594	,000	,138	,353	,801	1,248

- a. Dependent Variable: kinerja,Profesional

Berdasarkan tabel 2.4 dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 12,488 + 0,149 X1 + 0,246 X2$$

Keterangan :

Y = CBHR

X1 = Profesional X2 = Kinerja

Berdasarkan persamaan regresi dapat diketahui nilai konstanta sebesar 12.488 artinya jika CBHR bernilai konstan, maka tingkat kinerja karyawan akan bernilai sebesar 12.488. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki nilai konstanta yang cukup tinggi. Nilai koefisien variabel CBHR sebesar 0,149 artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan variabel CBHR sebesar 0,149. Nilai koefisien variabel profesionalisme sebesar 0,246 artinya jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka peningkatan variabel profesional kerja sebesar 0,246.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,419 artinya kinerja dan profesionalisme karyawan UPGRIS dipengaruhi oleh CBHR sebesar 41.9%, sedangkan sisanya 58.1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan uji T, data diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk kinerja adalah 0.140 ( $>0.05$ ) , sedangkan untuk profesionalisme adalah 0.000 ( $< 0.05$ ). Untuk profesionalisme karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 maka hipotesis 1 ditolak. Hal ini berarti bahwa CBHR tidak memiliki pengaruh terhadap profesionalisme tenaga kependidikan yang ada di UPGRIS. Sedangkan untuk kinerja karena nilai signifikansi kurang dari 0.05 maka hipotesis 2 tersebut diterima, hal ini mengandung arti bahwa variabel CBHR memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas PGRI Semarang .

## 5. PEMBAHASAN DAN SARAN

Berdasarkan masalah, tujuan serta hipotesis penelitian yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya dan dari hasil pembahasan dapat dibuat simpulan sebagai berikut:

Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai a = 12.488, nilai b1 = 0,419 dan nilai b2 = 0,246, maka persamaan regresi linear berganda menjadi  $Y = 12.488 + 0.149 X_1 + 0,246 X_2$  . Berdasarkan hasil persamaan ini, dapat dijelaskan profesionalisme (X1) dan kinerja (X2) terhadap CBHR (Y) yaitu : Nilai a sebesar 12.488 artinya jika profesional dan kinerja tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol, maka profesional pegawai akan menurun sebesar 12.488 %. Nilai b1= 0.419 artinya apabila profesional (X1) mengalami peningkatan sebesar 1% dan kinerja (X2) tetap, maka kinerja (Y) meningkat sebesar 41.9 %. Nilai b2 = 0.246 artinya apabila kinerja kerja (X2) mengalami peningkatan sebesar 1%

dan profesional (X1) tetap, maka CBHR (Y) meningkat sebesar 24.6%. Untuk nilai Coeficients Beta X1 pada profesionalisme sebesar 17.9% sedangkan pada kinerja kerja sebesar 54.8%. Hal ini menunjukkan bahwa CBHR memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja tenaga kependidikan sedangkan aspek CBHR tidak memiliki pengaruh yang dominan terhadap profesional kerja tenaga kependidikan di UPGRIS .□

Kriteria kuat lemahnya koefisien□hubungan korelasi, maka koefisien korelasi 0.419 pada penelitian ini memiliki arti bahwa variabel CBHR kerja memiliki hubungan yang positif dan kuat terhadap variabel kinerja, artinya apabila CBHR meningkat maka kinerja juga meningkat dan sebaliknya. Begitu juga menurut pengaruh determinasi koefisien determinasi□diperoleh koefisien 12.488 % hal ini menunjukkan bahwa CBHR mampu menjelaskan kinerja tenaga kependidikan.

Melalui uji T, data diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk profesionalisme adalah 0.140 (>0.05) , sedangkan untuk kinerja adalah 0.000 (< 0.05). Untuk motivasi karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 maka hipotesis 1 ditolak. Hal ini berarti bahwa CBHR tidak memiliki pengaruh terhadap profesionalisme tenaga kependidikan. Pengaruh CBHR terhadap profesional kerja tenaga kependidikan tidak signifikan hal ini dikarenakan Competance-Based Human resource management (CBHRM) merupakan sistem baru yang perlu adaptasi.

Berdasarkan beberapa teori tersebut diatas dimungkinkan profesionalisme tidak dipengaruhi oleh Competence-Based Human Resource Management (CBHRM) melainkan oleh faktor-faktor lain selain itu mengingat professional kerja muncul dari dalam diri pekerja sehingga sulit untuk menemukan hubungan diantara kedua variabel ini. Sehingga teori yang menyebutkan ada hubungan CBHRM terhadap professional kerja tidak berlaku pada responden. Sedangkan untuk kinerja karena nilai signifikansi kurang dari 0.05 maka hipotesis ke dua tersebut diterima, hal ini mengandung arti bahwa variabel kinerja memiliki hubungan terhadap CBHRM. Bila dilihat dari hasil uji Pengaruh tersebut maka teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:31) mengenai hubungan antara CBHR terhadap kinerja dalam penelitian ini dapat diterima.

Dilihat melalui masalah, tujuan serta hipotesis penelitian yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya dan dari hasil pembahasan dapat dibuat simpulan sebagai berikut:

Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai a = 12.488, nilai b1 = 0,419 dan nilai b2 = 0,246, maka persamaan regresi linear berganda m e n j a d i  $Y = 12.488 + 0.149 X_1 + 0,246 X_2$  . Berdasarkan hasil persamaan ini, dapat dijelaskan profsionalisme (X1) dan

kinerja (X2) dengan CBHR (Y) yaitu : Nilai a sebesar 12.488 artinya jika profesional kerja dan kinerja tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol, maka CBHR pegawai akan menurun sebesar 12.488 %. Nilai  $b_1 = 0.419$  artinya apabila profesional (X1) mengalami peningkatan sebesar 1% dan kinerja (X2) tetap, maka CBHR (Y) meningkat sebesar 41.9 %. Nilai  $b_2 = 0.246$  artinya apabila kinerja (X2) mengalami peningkatan sebesar 1% dan profesionalisme (X1) tetap, maka kinerja (Y) meningkat sebesar 24.6%. Untuk nilai Coeficients Beta X1 pada profesionalisme sebesar 17.9% sedangkan pada kinerja sebesar 54.8%. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kinerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap CBHR sedangkan aspek profesional tidak memiliki hubungan terhadap CBHR.□

Kriteria kuat lemahnya koefisien□hubungan korelasi, maka koefisien korelasi 0.419 pada penelitian ini memiliki arti bahwa variabel kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat terhadap variabel CBHR, artinya apabila CBHR meningkat maka kinerja juga meningkat dan sebaliknya. Begitu juga menurut Pengaruh determinasi koefisien determinasi□diperoleh koefisien 12.488 % hal ini menunjukkan bahwa variasi profesional dan kinerja mampu menjelaskan *Competence-Based Human Resource Management* (CBHR).

Melalui uji T, data diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk profesional adalah 0.140 ( $>0.05$ ) , sedangkan untuk kinerja adalah 0.000 ( $< 0.05$ ). Untuk profesional karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 maka hipotesis 1 ditolak. Hal ini berarti bahwa profesional tidak memiliki hubungan terhadap CBHR. Hubungan profesional terhadap CBHR tidak signifikan hal ini dikarenakan profesional merupakan sesuatu dorongan dari dalam yang menimbulkan semangat kerja sedangkan profesional menurut pendekatan perilaku dalam manajemen adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku sehingga kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya oleh sebab itu tidak hanya CBHR saja sebagai faktor pendukung tingginya kinerja ,masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi diantaranya yaitu efektifitas,otoritas,disiplin dan inisiatif (Amstrong, 1999:15). Berdasarkan beberapa teori tersebut diatas dimungkinkan kinerja tidak dipengaruhi oleh CBHR melainkan oleh faktor-faktor lain selain itu mengingat profesional dan kinerja muncul dari dalam diri

pekerja sehingga sulit untuk menemukan hubungan diantara kedua variabel ini. Sehingga teori yang menyebutkan ada hubungan professional kerja terhadap kinerja tidak berlaku pada responden Sedangkan untuk kinerja karena nilai signifikansi kurang dari 0.05 maka hipotesis ke dua tersebut diterima, hal ini mengandung arti bahwa variabel kinerja memiliki pengaruh terhadap CBHR. Bila dilihat dari hasil uji pengaruh tersebut maka teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:31) mengenai hubungan antara pengaruh kinerja kerja dengan CBHR dalam penelitian ini dapat diterima. Sedarmayanti berpendapat bahwa CBHRM adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

## **B.SARAN**

Berdasarkan pembahasan , maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, Pimpinan Universitas PGRI Semarang sebaiknya mampu menerapkan berbagai kebijakan berkaitan dengan lingkungan kerja. Upaya yang dapat dilakukan misalnya menerapkan sistem Competance-Based Human resource, sehingga pegawai dapat lebih bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja dengan lebih baik.
2. Pimpinan Kantor Universitas PGRI Semarang lebih menitik beratkan kebijakan yang berkaitan dengan CBHR , karena dari hasil penelitian terbukti bahwa CBHR merupakan variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Aspek kinerja yang harus diperhatikan untuk Universitas PGRI Semarang ini yaitu kurang cepatnya beberapa karyawan dalam pelaksanaan tugas, penetapan target dan tegang waktu dapat dilakukan agar penyelesaian tugas tepat waktu. Untuk mengurangi tingkat kesalahan yang ada dalam melaksanakan tugas dengan tidak terlalu banyak memberikan banyak tugas untuk para karyawan, dan mengarahkan karyawan agar mengerti tujuan kerja dari setiap karyawan supaya tujuan UPGRIS tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

Muhadjir Effendi, Kompas. Jumat 25 November 2016

Siagian. S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Harefa, Andrias. 2004. *Membangkitkan Etos Profesionalisme*. Jakarta: Gramedia.

Agung Kurniawan. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.

Sedarmayanti. 2007. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Manajemen Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju.

Mathis, dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.

Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. Tenth Edition. Ohio: South-Western.

Foster, Bill, dan Karen R. Seeker. 2001. *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penerjemah: Ramlan. Jakarta: PPM

As'ad, M, 2003, Psikologi Industri : *Seri Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.

Miarso, Yusufhadi. 1994. *Usaha Pendayagunaan Medium Televisi untuk Belajar*. Lokakarya Pendidikan Media Televisi untuk Anak YKAI.

Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.

Oerip dan T. A. Tatag Oetomo. 2000. Mengatasi Krisis Pasolong, Harbani. 2012. Metode Penelitian Administrasi Publik. Bandung : Alfabeta.

Kurniawan 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.

Imawan, Riswhanda. *Profesionalisme Bidang Politik dan Swadaya Masyarakat. Makalah yang Disajikan Pada Seminar Nasional Ilmu-Ilmu Sosial 1997*, Himpunan Indonesia Untuk Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial (HIPIIS) di Medan, Sumut. Tidak diterbitkan. ( Skripsi : Sumardi Sihombing, Pengaruh Pendidikan dan Latihan Terhadap Profesionalisme PNS,1999, Perpustakaan FISIP USU.

David H Maister Charles H. Green, and Robert M. Galford. *The Trusted Advisor*. New York: Free Press, 2000.

Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hair et al. 2006. *Multivariate data analysis 6<sup>th</sup>*.Ed. New Jersey.pearson Education.

Byham, William c (.t.t) *Developing Dimension / competency based Human Resource System : A Monograph* Pittburghd : Development Dimensions International