



**PENGARUH KOMPETENSI PENGELOLAAN  
PEMBELAJARAN TERHADAP KINERJA  
WIDYAISWARA MELALUI PENDIDIKAN DAN  
PELATIHAN SEBAGAI MEDIASI**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan**

**Oleh  
Nimas Susetyowati  
1102414076**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN  
JURUSAN KURIKULUM DAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
TAHUN 2019**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Pendidikan dan Pelatihan sebagai Mediasi” telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.

Hari : Jum'at

Tanggal : 11 Januari 2019

Semarang, 11 Januari 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Dr. Sugeng Purwanto, M.Pd.

NIP. 195610261986011001

Pembimbing

Dr. Titi Prihatin, M.Pd.

NIP. 196302121999032001

## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Pendidikan dan Pelatihan sebagai Mediasi” ditulis oleh Nimas Susetyowati, NIM 1102414076 telah dipertahankan di hadapan Panitia Sidang Ujian Skripsi Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 7 Februari 2019

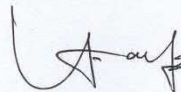
Semarang, 7 Februari 2019

Sekretaris,



Dr. Yuli Utanto, S.Pd., M.Si.  
NIP. 197907272006041002


Penguji II



Dr. Yuli Utanto, SPd., M.Si.  
NIP. 197907272006041002



Ketua,



Dr. Sunngkowo Edy Mulyono, S.Pd., M.Si.  
NIP. 196807042005011001

Penguji I



Dr. Budiyono, M.S.  
NIP. 196312091987031002

Penguji III



Dr. Titi Prihatin, M.Pd.  
NIP. 196302121999032001

### PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya Nimas Susetyowati NIM 1102414076 menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Pendidikan dan Pelatihan sebagai Mediasi” benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 11 Januari 2019



Nimas Susetyowati

NIM. 1102414076

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

- ❖ *Small differences in your performance can lead to large differences in your results* (Brian Tracy).
- ❖ Kerja keras mengalahkan bakat ketika bakat tidak bekerja keras (Tim Notke).
- ❖ Pengalaman hidup yang signifikan dan menyenangkan hanya yang paling sederhana terbuka tanpa pandang bulu bagi semua orang. Sisanya tidak dapat dimiliki kecuali oleh mereka yang telah menjalani pelatihan yang sesuai (Aldous Huxley).

### **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- ❖ Almamater tercinta Universitas Negeri Semarang.

## ABSTRAK

**Susetyowati, Nimas.** 2018. “*Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Pendidikan dan Pelatihan sebagai Mediasi*”. Skripsi. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. Titi Prihatin, M.Pd.

**Kata Kunci:** kompetensi pengelolaan pembelajaran, Diklat, kinerja widyaiswara.

Penelitian ini mengangkat masalah terkait dengan kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran. Beberapa hal yang melatar belakangi penelitian ini adalah adanya permasalahan yang mengindikasikan kurang optimalnya kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang menjadi fokus masalah penelitian yaitu kurangnya jumlah widyaiswara yang membidangi atau berkompeten dibidang tertentu serta Diklat untuk widyaiswara yang masih dipertanyakan keberfungsian oleh peneliti. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran secara langsung terhadap kinerja widyaiswara maupun secara tidak langsung melalui Diklat sebagai mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara melakukan survei terhadap widyaiswara menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia bagian kelompok jabatan fungsional widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Sampel diambil dengan teknik *sampling simple random sampling*. Besarnya sampel ditentukan berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat *error sampling* 10% sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 37 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden dengan melalui uji validitas dan reliabilitas. Adapun analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur.

Hasil penelitian variabel kompetensi pengelolaan pembelajaran secara langsung terhadap kinerja widyaiswara menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,277 > 1,689$  dengan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,029 < 0,05$  dan nilai koefisien yang diperoleh sebesar 0,460 (positif), artinya terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara. Sedangkan hasil penelitian untuk variabel kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara secara tidak langsung melalui Diklat menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,009 > 1,689$  dengan nilai *one-tailed probability* sebesar  $0,022 < 0,05$  dan koefisien mediasi sebesar 0,246 (positif), artinya terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara melalui Diklat.

Dengan demikian disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kompetensi pengelolaan pembelajaran dapat dijelaskan secara langsung oleh kinerja widyaiswara maupun secara tidak langsung melalui Diklat. Oleh karena itu, diharapkan pihak BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berupaya untuk terus meningkatkan kinerja widyaiswara dengan memperhatikan kompetensi dan Diklat untuk widyaiswara serta diharapkan kepada widyaiswara untuk senantiasa meningkatkan kesadaran akan pentingnya kompetensi dan Diklat untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengelola pembelajaran.

## **PRAKATA**

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta ridha-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Pendidikan dan Pelatihan sebagai Mediasi” yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan Program Strata 1 pada Jurusan Kurikulum dan Teknologi Fakultas Ilmu Pendidikan Pendidikan Universitas Negeri Semarang.

Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, dan semua ini tidak terlepas dari bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak yang telah membantu. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan studi Strata 1 di Universitas Negeri Semarang.
2. Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian sampai terselesaikannya skripsi ini.
3. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah mengesahkan skripsi ini.
4. Drs. Sugeng Purwanto, M.Pd., Ketua Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan yang telah memberikan segala kebijakan kepada penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Dr. Titi Prihatin, M.Pd., Dosen Wali sekaligus Dosen Pembimbing yang telah sabar dan bersedia meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran dalam memberikan petunjuk, arahan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini.
6. Dr. Budiyo, M.S., Dosen Penguji I yang telah bersedia memberikan bimbingan, arahan serta koreksi dalam skripsi ini.
7. Dr. Yuli Utanto, S.Pd., M.Si., Dosen Penguji II yang telah bersedia memberikan bimbingan, arahan serta koreksi dalam skripsi ini
8. Seluruh dosen serta staff karyawan di Universitas Negeri Semarang, khususnya Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan yang telah memberikan banyak pengalaman, kesempatan belajar serta inspirasi selama penulis menjalani studi di Universitas Negeri Semarang.
9. Keluarga tercinta, Ayah (Slamet Mudjiono) dan Ibu (Sulistiyorini) yang telah banyak berkorban baik yang bersifat materi maupun non materi selama penulis di perguruan tinggi hingga akhir skripsi ini selesai.
10. Kakak tercinta, Arlia Lulut Puji Leksono yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, dan Adik tersayang Jaya Luhur Pangestu yang telah memberikan dukungan serta doanya kepada penulis.
11. Pihak manajemen dan pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia menerima dengan ramah serta mempermudah prosedur dalam melaksanakan penelitian.

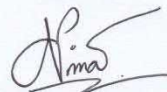


12. Bapak Ismu Pandoyo, Bapak Parno dan Bapak Yatno Isworo yang telah banyak membantu penulis, memberikan informasi, bimbingan serta arahan selama proses penelitian berlangsung sampai dengan selesai.
13. Bapak dan Ibu Widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia berpartisipasi dan membantu penulis dalam penelitian.
14. Teman seperjuangan PPL BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang telah kebersamai dan memberikan pengalaman yang luar biasa.
15. Keluarga besar Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Angkatan 2014, rombel 2, khususnya Fitriani, Esta dan Devi yang telah kebersamai, memberikan bantuan serta dukungan kepada penulis.
16. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
17. Kampus tercinta, Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Penulis berharap semoga bantuan dan bimbingan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT dan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Semarang, 11 Januari 2019

Penulis



Nimas Susetyowati

NIM. 1102414076

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
PRAKATA .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	16
1.3 Cakupan Masalah .....	17
1.4 Rumusan Masalah .....	17
1.5 Tujuan Penelitian .....	18
1.6 Manfaat Penelitian .....	18
BAB II KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN	
HIPOTESIS PENELITIAN .....	20
2.1 Konsep Kinerja .....	20
2.1.1 Definisi Kinerja Widyaiswara .....	21
2.1.2 Indikator Penilaian Kinerja Widyaiswara .....	22
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara ....	26
2.2 Definisi Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	29
2.2.1 Indikator Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	31
2.3 Definisi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	33
2.3.1 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	35
2.3.2 Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	36
2.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	37
2.5 Kerangka Berpikir .....	42
2.6 Hipotesis Penelitian .....	48

BAB III METODE PENELITIAN .....	49
3.1 Desain Penelitian .....	49
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
3.3 Populasi dan Sampel .....	50
3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	54
3.6 Instrumen Penelitian .....	56
3.7 Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	58
3.7.1 Uji Validitas .....	58
3.7.2 Uji Uji Reliabilitas .....	60
3.8 Teknik Analisis Data .....	62
3.8.1 Analisis Deskriptif .....	62
3.8.2 Uji Asumsi Klasik .....	62
3.8.2.1 Uji Normalitas .....	63
3.8.2.2 Uji Linearitas .....	63
3.8.2.3 Uji Autokorelasi .....	63
3.8.2.4 Uji Multikolinearitas .....	64
3.8.2.5 Uji Heterokedastisitas .....	64
3.8.3 Analisis Jalur .....	65
3.8.4 Uji Hipotesis .....	67
3.8.5 Koefisien Determinasi .....	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	70
4.1 Hasil Penelitian .....	70
4.1.1 Analisis Deskriptif .....	70
4.1.1.1 Deskripsi Responden Penelitian .....	71
4.1.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	72
4.1.1.2.1 Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	73
4.1.1.2.2 Pendidikan dan Pelatihan .....	76
4.1.1.2.3 Kinerja Widyaiswara .....	79
4.1.2 Pengujian Asumsi Klasik .....	81
4.1.2.1 Uji Normalitas .....	81
4.1.2.2 Uji Linearitas .....	82
4.1.2.3 Uji Autokorelasi .....	83
4.1.2.4 Uji Multikolinearitas .....	84
4.1.2.5 Uji Heterokedastisitas .....	85
4.1.3 Analisis Jalur .....	86
4.1.4 Pengujian Hipotesis .....	90
4.1.4.1 Uji T (Parsial) .....	90
4.1.4.2 Uji Sobel Test .....	91
4.1.5 Koefisien Determinasi .....	92
4.2 Pembahasan .....	93
4.2.1 Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran Secara Langsung terhadap Kinerja Widyaiswara .....	94
4.2.2 Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran Secara Tidak Langsung Melalui Diklat terhadap Kinerja	

Widyaiswara .....	97
BAB V PENUTUP .....	103
5.1 Simpulan .....	103
5.2 Saran .....	103
DAFTAR PUSTAKA .....	105
LAMPIRAN .....	112

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Skala Kuesioner untuk Widyaiswara .....	57
Tabel 3.2 Ringkasan Hasil Pengujian Validitas Uji Coba Instrumen Penelitian .....	60
Tabel 3.3 Hasil Pengujian Reliabilitas Uji Coba Instrumen Penelitian .....	61
Tabel 4.1 Identitas Responden Penelitian .....	71
Tabel 4.2 Interval Kategori Tanggapan Responden .....	73
Tabel 4.3 Deskripsi Tanggapan Responden Atas Variabel Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	74
Tabel 4.4 Deskripsi Tanggapan Responden Atas Variabel Diklat .....	77
Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Widyaiswara .....	79
Tabel 4.6 Uji Normalitas dengan Shapiro-Wilk .....	81
Tabel 4.7 Uji Linearitas .....	82
Tabel 4.8 Uji Autokorelasi – Uji Durbin Watson .....	83
Tabel 4.9 Uji Multikolinearitas .....	84
Tabel 4.10 Uji Heterokedastisitas – Uji Gletjer .....	85
Tabel 4.11 Hasil Analisis Struktur 1 .....	87
Tabel 4.12 Hasil Analisis Struktur 2 .....	88
Tabel 4.13 Hasil Koefisien Determinasi .....	93

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	47
Gambar 3.1 Model Konseptual Analisis Jalur .....	65
Gambar 3.2 Model Jalur Struktur 1 .....	66
Gambar 3.3 Model Jalur Struktur 2 .....	67
Gambar 4.1 Model Empirik Analisis Jalur .....	89
Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel Test .....	91

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Melaksanakan Uji Coba Instrumen Penelitian .....	113
Lampiran 2 Surat Persetujuan Melaksanakan Uji Coba Instrumen Penelitian dari Lembaga .....	114
Lampiran 3 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Uji Coba Instrumen Penelitian dari Lembaga .....	115
Lampiran 4 Surat Izin Melaksanakan Penelitian .....	116
Lampiran 5 Surat Persetujuan Melaksanakan Penelitian dari Lembaga .....	117
Lampiran 6 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari Lembaga .....	118
Lampiran 7 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	119
Lampiran 8 Kuesioner Uji Coba .....	122
Lampiran 9 Daftar Responden Uji Coba Instrumen Penelitian .....	133
Lampiran 10 Tabulasi Data Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	134
Lampiran 11 Tabulasi Data Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Diklat .	135
Lampiran 12 Tabulasi Data Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Widyaiswara .....	136
Lampiran 13 Hasil Pengujian Reliabilitas Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	137
Lampiran 14 Hasil Pengujian Reliabilitas Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Diklat .....	138
Lampiran 15 Hasil Pengujian Reliabilitas Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Widyaiswara.....	139
Lampiran 16 Hasil Pengujian Validitas Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	140

Lampiran 17 Hasil Pengujian Validitas Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Diklat .....	142
Lampiran 18 Hasil Pengujian Validitas Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Widyaiswara .....	143
Lampiran 19 Kuesioner Penelitian .....	145
Lampiran 20 Daftar Responden Penelitian .....	154
Lampiran 21 Frequency .....	155
Lampiran 22 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran .....	157
Lampiran 23 Tabulasi Data Penelitian Variabel Diklat .....	158
Lampiran 24 Tabulasi Data Penelitian Variabel Kinerja Widyaiswara .....	159
Lampiran 25 Statistik Deskriptif .....	160
Lampiran 26 Hasil Pengujian Asumsi Klasik dan Hasil Pengujian Hipotesis	163
Lampiran 27 Hasil Pengujian Heterokedastisitas – Uji Gletjer .....	167
Lampiran 28 Dokumentasi Kegiatan .....	168



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan (Notoatmodjo, 2003:2). Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan aset yang sangat berharga serta memberikan kontribusi yang cukup besar dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah tersedianya sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia dalam hal ini memiliki posisi yang sangat penting, sehingga dengan inovasi dan kemampuannya dapat menjadi ujung tombak untuk mengembangkan organisasi atau perusahaan.

Seiring dengan perkembangan zaman serta kemajuan teknologi yang semakin pesat, membuat lingkungan persaingan organisasi semakin ketat. Sehingga organisasi dituntut untuk selalu menyediakan pelayanan terbaik agar kelangsungan hidup organisasi dapat terus dipertahankan. Menyadari akan hal tersebut, maka suatu organisasi harus mampu menciptakan serta mengelola SDM yang dimiliki dengan baik. Tersedianya SDM yang berkualitas, memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi, diharapkan mampu meningkatkan kinerja SDM secara optimal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Baba, 2012:525). Suatu organisasi akan mudah mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan apabila didukung dengan kinerja SDM yang baik. Kinerja seseorang menunjukkan tingkat kompetensi atau profesionalismenya. Kemampuan atau kompetensi tersebut dapat dianggap sebagai pilar dari suatu profesi, dimana seorang profesional harus ditopang dengan kompetensi yang kuat (Kamil, 2010:106). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi (Wibowo, 2011:266).

Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu menjadi hal yang sangat penting untuk membantu suatu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, sebab semakin tinggi kualitas kompetensi yang dimiliki seseorang maka semakin meningkat pula kinerjanya. Berbicara mengenai kompetensi dan kinerja, maka setiap organisasi memerlukan upaya-upaya untuk terus mengembangkan SDM agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Mengingat semakin tingginya tantangan dan tuntutan organisasi akibat perkembangan arus globalisasi yang semakin pesat, menjadikan pengembangan SDM sebagai hal sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian khusus guna mencapai suatu hasil kerja yang optimal.

Secara makro pengembangan SDM (*human resources development*) adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa (Notoatmodjo, 2003:3). Sedangkan secara mikro pengembangan SDM adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Dari batasan tersebut menunjukkan bahwa proses pengembangan SDM itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*) (Notoatmodjo, 2003:4).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu bentuk upaya dalam mengembangkan SDM yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kegiatan Diklat diharapkan dapat mendorong tercapainya kompetensi seorang individu sehingga dengan bekal kompetensi yang baik maka seorang individu dapat memberikan kinerja terbaik pada suatu organisasi atau perusahaan. Diklat dalam hal ini merupakan salah satu bentuk investasi, dimana setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka Diklat untuk karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar (Notoatmodjo, 2003:30).

Program Diklat yang tepat diperlukan setiap saat tidak hanya untuk SDM organisasi yang baru, melainkan juga untuk SDM yang telah lama bekerja di suatu organisasi atau instansi. Pelatihan untuk SDM baru diperlukan agar mereka dapat menjalankan tugas sesuai kewajibannya, sementara itu pelatihan untuk SDM lama sangat dibutuhkan karena adanya tuntutan dari tugas-tugasnya saat ini. Selain itu,

Diklat untuk SDM lama juga diperlukan untuk mempersiapkan diri ketika ada transfer maupun promosi jabatan.

Pentingnya Diklat bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan (Notoatmodjo, 2003:31). Suatu Diklat dapat dikatakan berkualitas apabila didukung oleh semua unsur kediklatan yang berkualitas, baik dari segi lembaga Diklatnya, sarana dan prasarana yang memadai, pengelola Diklat yang profesional, kurikulum yang sesuai dengan tujuan Diklat serta ditunjang oleh pengajar atau widyaiswara yang berkompeten (Surtini, 2016:2).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah merupakan lembaga teknis Daerah di bidang pengelolaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Adapun tugas pokok BPSDMD Provinsi Jawa Tengah sesuai Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan bidang pengembangan sumber daya manusia ASN yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah.

BPSDMD Provinsi Jawa Tengah menjadi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) utama yang menjalankan fungsi untuk mempersiapkan SDM atau Aparatur Negara yang kompeten, berintegritas, profesional melalui pendidikan dan pelatihan aparatur agar dapat menerapkan dan mewujudkan prinsip-prinsip tata kelola Pemerintahan dan atau pelayanan sektor publik yang baik (*good public governance*). Oleh karena itu untuk melaksanakan tugas dan fungsinya BPSDMD Provinsi Jawa Tengah harus ditunjang dengan tersedianya SDM yang berkualitas di bidang kediklatan agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Salah satu SDM yang memegang peran penting dalam hal ini adalah tenaga pendidik atau widyaiswara. Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidik 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. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, menyebutkan bahwa widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan Dikjartih (mendidik, mengajar dan melatih) PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah. Keberhasilan penyelenggaraan Diklat sangat ditentukan oleh kesiapan widyaiswara dalam menyusun bahan ajar, rancang bangun pembelajaran mata

Diklat, rencana pembelajaran, dan bahan tayang pembelajaran (Hamzah, 2017:112).

Sehubungan dengan hal tersebut, sebagai ujung tombak keberhasilan sebuah Diklat, widyaiswara harus didukung dengan serangkaian kompetensi yang dimiliki agar dapat menciptakan Diklat yang berkualitas sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kompetensi widyaiswara dalam hal ini adalah pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh Jabatan Fungsional Widyaiswara yang meliputi kompetensi pengelolaan pembelajaran, substansi, kepribadian, dan sosial (Hamzah, 2017:112).

Kompetensi widyaiswara pada penelitian ini lebih difokuskan pada kompetensi pengelolaan pembelajaran, sebab widyaiswara adalah SDM yang berinteraksi secara langsung dengan peserta Diklat dalam proses belajar mengajar. Widyaiswara harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif sehingga peserta Diklat dapat optimal dalam mencapai hasil belajar yang telah ditetapkan sebelumnya (Gunawan, 2017:432). Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara, seorang widyaiswara secara khusus dalam tugasnya harus menguasai kompetensi pengelolaan pembelajaran yang terdiri dari: (a) membuat Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP)/ Rancang Bangun Pembelajaran (RBP) dan Satuan Acara Pembelajaran (SAP)/ Rencana Pembelajaran (RP); (b) menyusun bahan ajar; (c) menerapkan pembelajaran orang dewasa; (d) melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta; (e) memotivasi semangat belajar peserta; dan (f) mengevaluasi pembelajaran.

Berdasarkan laporan kinerja instansi pemerintah tahun 2016, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas SDM melalui berbagai pendidikan dan pelatihan, *Training Officer Course (TOC)*, *In House Training Awareness and Documentation of ISO 9001: 2015*, dan lain sebagainya. Salah satu upaya untuk peningkatan kualitas tenaga widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah dilakukan melalui berbagai kegiatan *Training of Facilitator (TOF)*. Upaya-upaya lainnya yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi widyaiswara sesuai rencana strategis BPSDMD Provinsi Jawa Tengah tahun 2013-2018 adalah dengan pemagangan widyaiswara junior kepada widyaiswara senior, pengiriman TOT/ TOF, seminar-seminar, lokakarya, serta pemberian ijin belajar pada jenjang S3. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan dalam meningkatkan kualitas SDM, khususnya widyaiswara yang dimiliki oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, namun pada kenyataannya masih terdapat indikasi-indikasi masalah terkait dengan kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran sehingga perlu adanya pendalaman lebih lanjut dalam suatu penelitian.

Berdasarkan hasil observasi atau pengamatan pada saat prapenelitian, terlihat bahwa kinerja widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah masih perlu ditingkatkan lagi mengingat tuntutan pekerjaan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman. Peneliti melihat masih terdapat widyaiswara yang belum sepenuhnya dapat mengelola pembelajaran secara optimal. Hal ini dapat terlihat dari suasana kelas yang tercipta selama proses pembelajaran berlangsung. Beberapa widyaiswara belum sepenuhnya dapat menciptakan suasana kelas yang

kondusif. Hal ini dikarenakan metode pembelajaran yang digunakan widyaiswara masih belum sepenuhnya tepat atau bervariasi. Kondisi di lapangan masih dijumpai widyaiswara yang belum maksimal dalam menyampaikan materi Diklat. Beberapa widyaiswara dalam menyampaikan materi Diklat masih banyak menggunakan metode ceramah dan tanya jawab semata, akibatnya tidak sedikit peserta Diklat yang merasa bosan dan kurang memperhatikan pembelajaran. Persoalan tersebut diperkuat dengan temuan penelitian bahwa secara implementatif Diklat dengan metode ceramah yang digunakan oleh widyaiswara kurang disukai karena transformasi materi kurang menarik sehingga para peserta pelatihan menjadi kurang termotivasi untuk menyerapnya (Amaddin, Fitriyah dan Irawan, 2015:155). Menurut penuturan dari salah satu widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, dari segi sikap atau etika dalam berkomunikasi, seorang widyaiswara seharusnya dapat mengontrol emosi dan tidak boleh marah selama proses pembelajaran, namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa widyaiswara yang sensitif dan mudah tersinggung sehingga hal tersebut juga dapat mempengaruhi proses pembelajaran.

Hal lain yang menunjukkan indikasi kurang optimalnya kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran dapat dilihat dari tampilan bahan tayang atau slide presentasi yang monoton, terlalu banyak teks dan kurang menarik. Hal tersebut dapat terjadi sebab tidak semua widyaiswara menguasai teknologi sehingga slide presentasi yang digunakan dalam pembelajaran menjadi kurang menarik. Meskipun tidak semua widyaiswara memiliki keterbatasan tersebut namun efeknya dapat menghambat peningkatan kinerja khususnya kualitas pembelajaran



secara kolektif. Selain berbagai permasalahan yang telah disebutkan di atas, peneliti juga masih menjumpai beberapa peserta Diklat yang memperoleh nilai hasil tes atau ujian Diklat di bawah standar minimal yang telah ditetapkan sehingga mengharuskan peserta Diklat mengikuti ujian ulang atau remidi.

Permasalahan-permasalahan mengenai kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran yang terjadi sebenarnya cukup beragam. Hal tersebut tidak sepenuhnya faktor kesalahan widyaiswara. Faktor lain yang menyebabkan kurang optimalnya proses pembelajaran salah satunya adalah dari sisi *intern* peserta Diklat itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara kepada widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang lainnya, beliau mengemukakan bahwa karakteristik peserta Diklat yang beragam dengan latar belakang dan kebiasaan yang beragam pula juga dapat menyebabkan kurang optimalnya proses pembelajaran. Pola pikir yang berbeda, motivasi hingga masalah pribadi yang dimiliki oleh peserta Diklat juga turut menyebabkan pembelajaran menjadi kurang optimal. Meskipun permasalahan yang terjadi tidak sepenuhnya berasal dari widyaiswara, namun sebagai seorang widyaiswara harus selalu dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik, sehingga perlu kiranya selalu melakukan perbaikan diri khususnya strategi dalam mengelola pembelajaran agar kedepannya proses pembelajaran semakin baik dan optimal. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Hidayat & Sa'ud (2015:27) bahwa widyaiswara memiliki tanggung jawab yang besar dalam mewujudkan tujuan pelaksanaan suatu Diklat. Oleh sebab itu, widyaiswara dituntut untuk memiliki kemampuan konseptual, analisis dan teknis, sehingga pesan atau materi kediklatan yang disampaikan tidak hanya

sekedar bersifat transfer ilmu pengetahuan (*knowledge*), namun diharapkan dapat mempengaruhi pola pikir, keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviour*) serta moralitas peserta Diklat. Maka dari itu, pihak BPSDMD Provinsi Jawa Tengah selalu berupaya mengembangkan kompetensi widyaiswara, salah satunya dengan cara mengikutsertakan widyaiswara dalam pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran, namun hal tersebut ternyata belum sepenuhnya dapat mengatasi masalah terkait dengan kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amaddin, Fitriyah dan Irawan (2015) menunjukkan fakta bahwa tidak semua jenis pelatihan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja, sebab tidak semua peserta pelatihan menyukai metode pelatihan yang diaplikasikan oleh instruktur atau pelatih.

Berdasarkan hasil wawancara dengan widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa Diklat yang selama ini pernah diikuti widyaiswara adalah Diklat yang sifatnya berjenjang. Widyaiswara yang telah mengikuti Diklat akan mendapatkan SIM atau izin untuk mengajar atau melatih peserta Diklat. Diklat lain di luar Diklat yang sifatnya berjenjang tersebut ada namun sifatnya sesuai dengan kebutuhan, akan tetapi masih kurang ditekankan karena kaitannya dengan anggaran. Hal tersebut menurut pandangan peneliti tentu sangat memberikan kesan bahwa kegiatan Diklat hanyalah sebuah formalitas untuk memenuhi syarat mengajar, sehingga hal tersebut perlu kiranya dikaji lebih dalam agar dapat diketahui pengaruh Diklat yang sesungguhnya terhadap kinerja widyaiswara.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja widyaiswara adalah motivasi. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa masih terdapat widyaiswara yang memiliki motivasi kerja yang kurang. Beliau menuturkan bahwa motivasi widyaiswara untuk melakukan aktivitas lain di luar jam mengajar relatif sedikit atau masih kurang. Aktivitas lain di sini yang dimaksud adalah seperti menulis dan mengembangkan hal lain. Padahal aktivitas-aktivitas tersebut juga turut dipertimbangkan dalam penilaian angka kredit.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara menyebutkan bahwa penilaian angka kredit jabatan fungsional widyaiswara merupakan proses untuk mengukur kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Berdasarkan ketentuan peraturan tersebut, diketahui bahwa kinerja widyaiswara diukur dengan pencapaian perolehan Angka Kredit (AK) sebagai indikator kinerja. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, disebutkan bahwa dalam waktu satu tahun widyaiswara wajib mengumpulkan angka kredit dari sub unsur pelaksanaan Dikjartih, evaluasi dan pengembangan Diklat, dan pengembangan profesi dengan jumlah angka kredit paling kurang 12,5 untuk widyaiswara ahli pertama, 25 untuk widyaiswara ahli muda, 37,5 untuk widyaiswara ahli madya dan 50 untuk widyaiswara ahli utama (berlaku bagi widyaiswara ahli utama pangkat pembina utama madya golongan ruang IV/d).

Target tersebut ternyata tidak sepenuhnya bisa dipenuhi. Berdasarkan rencana strategis BPSDMD Provinsi Jawa Tengah tahun 2013-2018 disebutkan bahwa dari tahun 2009-2012, sejumlah 44 orang widyaiswara memperoleh angka kredit lebih dari 25 AK dan memenuhi standar pelayanan minimal. Sehingga widyaiswara yang bersangkutan berhak menerima *reward* berupa kenaikan pangkat. Sedangkan selama tahun yang sama sejumlah 23 orang belum memperoleh angka kredit sesuai dengan standart pelayanan minimal. Sehingga widyaiswara tersebut mendapatkan sanksi berupa peringatan, pembebasan sementara dan pembebasan tetap.

Menyimak tentang tugas pokok dan fungsi widyaiswara sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya ada beberapa jenis kegiatan widyaiswara yang dinilai angka kreditnya yang berkaitan dengan kinerjanya dalam mengelola pembelajaran. Dari sekian banyak kegiatan yang harus dilaksanakan, ternyata ada beberapa kegiatan yang belum diberikan sepenuhnya kepada widyaiswara seperti: (1) penyusunan soal/materi ujian Diklat; (2) pengevaluasian kinerja widyaiswara; dan (3) penganalisisan kebutuhan Diklat. Berdasarkan hasil survei awal pada saat prapenelitian diperoleh fakta yang menunjukkan bahwa (1) empat dari sepuluh orang widyaiswara menyatakan bahwa tidak menyusun bahan untuk *pre test/post test*/ujian bagi peserta Diklat; (2) delapan dari sepuluh orang widyaiswara mengungkapkan belum pernah menjadi tim penilai widyaiswara; serta (3) enam dari sepuluh orang widyaiswara menyatakan belum pernah terlibat dalam kegiatan

analisis kebutuhan Diklat. Ketiga tugas tersebut apabila dilaksanakan tentu dapat menjadi bahan penilaian kinerja para widyaiswara, termasuk dalam perolehan angka kredit kenaikan pangkat dan golongan, namun karena faktor keadaan, kemampuan, kebijakan dan pertimbangan beberapa faktor lainnya sehingga tidak semua widyaiswara bisa melaksanakan atau memperoleh kesempatan untuk melakukan beberapa kegiatan tersebut.

Berdasarkan fenomena yang ada pada BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, maka secara ringkas dapat diketahui beberapa permasalahan yang mengindikasikan kurang optimalnya kinerja widyaiswara diantaranya adalah kurang optimalnya kompetensi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran, kurang optimalnya Diklat yang diikuti widyaiswara, motivasi kerja widyaiswara yang masih kurang, target pencapaian angka kredit belum sepenuhnya terpenuhi, serta belum sepenuhnya widyaiswara melaksanakan kegiatan yang dinilai angka kreditnya sesuai dengan peraturan yang berlaku seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Untuk meningkatkan kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran diperlukan faktor-faktor yang menurut teori dapat mempengaruhi kinerja widyaiswara. Dalam hal ini peneliti hanya mengambil dua faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja widyaiswara baik secara langsung maupun secara tidak langsung yaitu kompetensi dan Diklat. Hal ini di dukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Posuma (2013) tentang Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan

terhadap kinerja karyawan, serta secara parsial kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Ratumbuang Manado. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya terkait dengan Diklat juga telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya. Seperti halnya penelitian yang telah dilakukan oleh Angelina & Mota (2014) tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi pada Kantor Kepresidenan Timor Leste. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, penelitian lain juga dilakukan oleh Suwatno & Marsudi (2010) tentang Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara.

Berdasarkan penjabaran dan uraian diatas terlihat bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil dari penelitian sebelumnya dan terdapat perbedaan antara harapan dengan realitas di lapangan (*research gap*) pada hasil penelitian kompetensi terhadap kinerja. Oleh karena itu diperlukan pengujian lebih lanjut terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan menghadirkan variabel mediator atau mediasi. Dalam penelitian ini, peneliti menempatkan variabel Diklat

sebagai variabel mediator yang dapat memperkuat pengaruh antara variabel kompetensi terhadap variabel kinerja tersebut atau tidak. Variabel mediator adalah variabel perantara atau memediasi hubungan suatu variabel (Wijaya, 2013:13). Variabel mediator atau mediasi dihadirkan dalam penelitian apabila terdapat *research gap* di mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen cenderung menunjukkan kondisi yang tidak konsisten dan dalam koefisien pengaruh yang sangat rendah atau bahkan tidak signifikan (Wahyudin dalam Widyastuti dan Yulianto, 2018:18). Oleh sebab itu, dalam penelitian ini dihadirkan variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sekaligus menguji signifikansi peran variabel mediasi tersebut.

Penelitian ini menjadi sangat penting dilakukan mengingat penelitian sejenis belum pernah dilakukan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Posisi penelitian ini juga jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena peneliti hanya membatasi penelitian pada variabel kompetensi dan Diklat yang mempengaruhi kinerja. Adapun variabel kompetensi dalam penelitian ini lebih berfokus pada kompetensi pengelolaan pembelajaran dan variabel kinerja lebih difokuskan pada kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran dengan Diklat sebagai variabel mediator. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik mengangkat judul penelitian yaitu **“Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara Melalui Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Mediasi”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka terdapat beberapa permasalahan yang perlu diidentifikasi. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada tahun 2009-2012 terdapat widyaiswara yang belum mampu memenuhi target angka kredit sesuai dengan standart pelayanan minimal.
2. Masih kurangnya jumlah widyaiswara yang membidangi atau berkompeten di bidang tertentu.
3. Terdapat peserta Diklat yang memperoleh nilai hasil tes atau ujian Diklat di bawah standar minimal yang telah ditetapkan.
4. Masih ditemukan berbagai macam kendala yang dihadapi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran sehingga menyebabkan proses pembelajaran menjadi kurang maksimal.
5. Widyaiswara belum sepenuhnya melaksanakan kegiatan yang dinilai angka kreditnya sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga akan berdampak pada perolehan angka kredit yang kemudian dapat mempengaruhi kinerjanya.
6. Diklat yang selama ini diikuti widyaiswara cenderung berkesan sebagai syarat mengajar sehingga keberfungsian atau efeknya perlu dikaji lebih lanjut.
7. Motivasi widyaiswara dalam mengembangkan profesi di luar jam mengajar cenderung relatif sedikit atau kurang.



### **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka peneliti membatasi permasalahan yang akan menjadi cakupan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini SDM yang diteliti akan difokuskan pada SDM bagian kelompok jabatan fungsional widyaiswara di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.
2. Kinerja dalam penelitian ini akan difokuskan pada kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai widyaiswara.
3. Kompetensi dalam penelitian ini berfokus pada kompetensi pengelolaan pembelajaran widyaiswara.
4. Adapun objek yang diteliti dalam penelitian ini akan dibatasi pada sejauh mana variabel kompetensi pengelolaan pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara dengan menambahkan variabel Diklat sebagai variabel mediator atau variabel perantara yang menjembatani pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran secara langsung terhadap kinerja widyaiswara?

2. Bagaimana pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran secara tidak langsung melalui Diklat terhadap kinerja widyaiswara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran secara langsung terhadap kinerja widyaiswara.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran secara tidak langsung melalui Diklat terhadap kinerja widyaiswara.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yakni sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurang-kurangnya sebagai referensi untuk kajian dalam bidang pendidikan khususnya berkenaan dengan peningkatan kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran.

2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah

Untuk memberikan manfaat di lapangan yaitu sebagai referensi pengambilan keputusan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah khususnya mengenai peningkatan kinerja widyaiswara.

2) Bagi Widyaiswara

Sebagai bahan pertimbangan untuk senantiasa meningkatkan kompetensi yang dimilikinya agar dapat mendorong tercapainya hasil kerja yang optimal khususnya dalam mengelola pembelajaran.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Konsep Kinerja**

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, dimana istilah kinerja sering didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance* (Rahadi, 2010:1). Secara potensial, kinerja adalah alat pendorong tercapainya perubahan budaya dan perilaku serta memberi SDM wewenang dalam melakukan pekerjaan dan perkembangan pribadi mereka (Asih, 2017:99). Kinerja merupakan catatan dari pekerjaan yang telah dicapai seseorang (Ambita, 2013:2). Lebih lanjut, kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Baba, 2012:529). Disisi lain, kinerja SDM dapat didefinisikan sebagai sejauh mana anggota organisasi berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Ivanko, 2013:60). Sementara itu, pada dasarnya kinerja sangat berkaitan dengan masalah produktivitas, dan produktivitas pada dasarnya berkaitan dengan efisiensi serta efektivitas. Efisiensi dalam hal ini merupakan suatu keadaan dimana *output* dibandingkan dengan *input*, sedangkan efektivitas berhubungan dengan kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kamil, 2010:107).

Prestasi kerja atau kinerja merupakan taraf kesuksesan yang dicapai oleh tenaga kerja baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri (Priyono, 2010:187). Sementara itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2004:176). Mencermati berbagai konsep kinerja menurut para ahli yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang individu berupa kontribusi yang diberikan melalui serangkaian usaha secara kualitas dan kuantitas dengan kemampuan sesuai tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.1 Definisi Kinerja Widyaiswara**

Kinerja dalam penelitian ini akan difokuskan pada kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, dijelaskan bahwa widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah. Adapun tugas pokok widyaiswara sesuai dengan peraturan tersebut adalah melaksanakan Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat pada lembaga Diklat Pemerintah.

Kinerja widyaiswara dapat diartikan sebagai hasil kerja, prestasi kerja yang dicapai seorang widyaiswara menurut ukuran dan kemampuan yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat) di suatu organisasi tertentu (Komsani, 2008:24). Definisi lain mengenai kinerja widyaiswara (*performance*) juga dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan widyaiswara dalam melaksanakan tugas di institusi, yang dinyatakan dalam bentuk skor yang diperoleh dari hasil kerja mengenai sejumlah tugas tertentu (Adman, 2007:4). Secara operasional kinerja widyaiswara dapat didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas widyaiswara dalam bekerja (Suwatno & Marsudi, 2010:82).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja widyaiswara adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang widyaiswara secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas pokok widyaiswara dalam melaksanakan Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat di suatu organisasi tertentu (lembaga Diklat Pemerintah).

### **2.1.2 Indikator Penilaian Kinerja Widyaiswara**

Dalam penentuan kinerja, organisasi tentu memiliki indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilannya. Kinerja widyaiswara dalam hal ini diukur dengan pencapaian perolehan Angka Kredit (AK) sebagai indikator kinerja. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara yang menjelaskan bahwa penilaian angka kredit jabatan

fungsional widyaiswara merupakan proses untuk mengukur kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Angka kredit berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/ atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh widyaiswara dalam rangka pembinaan karir jabatan dan kepangkatannya. Unsur-unsur kegiatan jabatan fungsional widyaiswara yang dinilai angka kreditnya, terdiri dari unsur utama dan unsur penunjang.

Sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara unsur utama yang dinilai angka kreditnya terdiri dari: (1) sub unsur pendidikan; (2) sub unsur pelaksanaan Dikjartih PNS; (3) sub unsur evaluasi dan pengembangan Diklat; serta (4) sub unsur pengembangan profesi.

Adapun sub unsur pendidikan terdiri dari kegiatan pendidikan formal/sekolah dan memperoleh ijazah/gelar, dengan rincian kegiatan: (1) mengikuti pendidikan formal/sekolah dan memperoleh ijazah/gelar Doktor (S-3); dan (2) mengikuti pendidikan formal/sekolah dan memperoleh ijazah/gelar magister (S-2). Kegiatan lain pada sub unsur pendidikan yang juga dinilai angka kreditnya adalah kegiatan Diklat fungsional/teknis yang mendukung tugas widyaiswara dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP)/ sertifikat.

Sub unsur kedua yaitu pelaksanaan Dikjartih PNS terdiri dari kegiatan persiapan dan pelaksanaan. Kegiatan persiapan meliputi: (1) penyusunan bahan

Diklat; dan (2) penyusunan soal/ materi ujian Diklat. Sedangkan kegiatan pelaksanaan meliputi: (1) tatap muka Diklat; (2) pembimbingan; (3) pendampingan OL/PKL/ *Benchmarking*; (4) pendampingan penulisan kertas kerja/proyek perubahan; (5) pemeriksaan hasil ujian Diklat; dan (6) *Coaching* pada proses penyelenggaraan Diklat.

Sub unsur ketiga yaitu evaluasi dan pengembangan Diklat. Adapun evaluasi Diklat terdiri dari kegiatan: (1) pengevaluasian penyelenggaraan Diklat di instansinya; dan (2) pengevaluasian kinerja widyaiswara. Sementara itu, pengembangan Diklat, meliputi kegiatan: (1) penganalisisan kebutuhan Diklat; (2) penyusunan kurikulum Diklat; dan (3) penyusunan modul Diklat.

Sub unsur pengembangan profesi terdiri dari: (1) pembuatan karya tulis ilmiah/karya ilmiah dalam bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan, dengan rincian kegiatan: (a) membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan, dalam bentuk buku; (b) membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan, dalam bentuk non buku; (c) membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan, dalam bentuk makalah dalam pertemuan ilmiah., (2) penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya; (3) penyusunan buku pedoman/ketentuan pelaksanaan/ketentuan teknis di bidang kediklatan; dan (4) pelaksanaan orasi ilmiah sesuai spesialisasinya.

Selain unsur utama yang dinilai angka kreditnya unsur penunjang juga dinilai sesuai dengan peraturan yang berlaku. Unsur penunjang merupakan



kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas pokok widyaiswara, terdiri dari kegiatan: (1) peran serta dalam seminar/lokakarya/konferensi di bidang kediklatan; (2) keanggotaan dalam organisasi profesi; (3) pembimbingan kepada widyaiswara di bawah jenjang jabatannya; (4) penulisan artikel pada surat kabar; (5) penulisan artikel pada *website*; (6) perolehan gelar/ijazah kearsjanaan lainnya; dan (6) perolehan penghargaan/tanda jasa.

Adapun indikator penilaian kinerja widyaiswara dalam penelitian akan diukur sebagai sebuah pendekatan berdasarkan persepsi widyaiswara tentang kinerja pada dirinya yang disesuaikan dengan unsur-unsur kegiatan widyaiswara yang dinilai angka kreditnya. Unsur-unsur kegiatan tersebut disesuaikan dengan tugas pokok widyaiwara dalam melaksanakan Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat. Adapun indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: 1) persiapan Dikjartih PNS; 2) pelaksanaan Dikjartih PNS; 3) Evaluasi Diklat; dan 4) Pengembangan Diklat. Indikator-indikator tersebut dijabarkan lagi secara merinci dalam sub indikator yang disesuaikan dengan rincian kegiatan yang telah dijabarkan sebelumnya. Pemilihan indikator kinerja widyaiswara tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa kinerja yang akan diukur dalam penelitian ini adalah kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran sehingga disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai widyaiswara sesuai dengan peraturan yang berlaku.

### 2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya insentif, remunerasi, isi pelatihan atau kurikulum disampaikan kepada peserta pelatihan, metodologi pelatihan dan efektivitas pelatih dalam melakukan pelatihan (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017:395). Selain itu, terdapat banyak faktor lain yang mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Secara umum kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai komponen mekanisme individual, karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi (Ndapaloka, Hardyanto, dan Prihatin, 2016:44). Dari perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia kinerja pegawai dapat diwujudkan melalui rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan motivasi (Suwatno & Marsudi, 2010:79). Albanes (dalam Adman, 2007:3) merinci tiga faktor situasional yang mempengaruhi *job performance*. Ketiga faktor yang dimaksud adalah: (a) *abilities and skill*; (b) *role perceptions*; dan (c) *effort or motivation*. Pendapat tersebut sepaham dengan konsep perubahan perilaku dari Cascio (dalam Ndapaloka, Hardyanto, dan Prihatin, 2016:44) yang menyebutkan bahwa bahwa abilitas dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian, dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman latihan dan minat.

Sementara itu di sisi lain ada pendapat yang menyatakan bahwa terdapat tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah variabel individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Variabel kedua yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel psikologi terdiri dari

persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Sedangkan variabel ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah variabel organisasi yang terdiri dari kepemimpinan (layanan supervisi), kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir (Gibson dalam Rozi, Prihatin & Suminar, 2016:139). Menurut Mc Afee (dalam Hartanto, 2010:36) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: (1) motivasi, yaitu daya gerak yang mendorong untuk bertindak. Jika motivasi kuat, maka daya dorong untuk terciptanya kinerja yang lebih baik akan kuat pula; (2) pendidikan dan Pelatihan, yaitu upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan. Di samping itu, pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk memungkinkan perubahan sikap yang dilandasi motivasi untuk berprestasi; (3) pengalaman, pada dasarnya membuat individu lebih mengenal dan memahami proses kerjanya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. (4) teknologi, pengetahuan teknologi modern pada dasarnya akan menghasilkan kinerja lebih banyak dibandingkan penggunaan peralatan tradisional.

Faktor-faktor lain yang dapat menjadi penentu kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya menurut Komsani (2008:24) dibagi menjadi dua, yaitu: (1) faktor internal, faktor internal merupakan faktor dari dalam organisasi atau unit kerja menyangkut beberapa hal, diantaranya kompetensi personalia, gaya kepemimpinan, sarana prasarana, ketentuan aturan yang berlaku, suasana kerja, sistem kerja, kemampuan organisasi dalam persaingan dan lain-lain; (2) faktor eksternal, faktor eksternal adalah faktor dari luar organisasi atau unit kerja, yang berkenaan dengan beberapa hal, diantaranya kondisi sosial ekonomi dan politik,

peraturan pemerintah yang berlaku, persaingan dengan organisasi atau unit kerja lain yang sejenis dan lain-lain.

Berdasarkan pemikiran atau pendapat para ahli yang telah dikemukakan di atas, maka secara ringkas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah insentif, remunerasi, pendidikan dan pelatihan (Diklat), rekrutmen, seleksi, motivasi, kompetensi dalam hal ini meliputi *abilities and skill*, pengetahuan, pengalaman, latar belakang dan demografis, persepsi, sikap, kepribadian, kepuasan kerja, stres kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, teknologi, sarana dan prasarana, kondisi sosial ekonomi dan politik serta peraturan pemerintah yang berlaku. Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, peneliti membatasi penelitian dengan mengambil dua faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung yaitu kompetensi dan Diklat.

Diklat merupakan salah faktor dari sekian banyak faktor yang turut mempengaruhi kinerja seorang individu. Diklat di sini yang dimaksud adalah Diklat untuk seorang widyaiswara atau dalam artian Diklat yang pernah diikuti oleh widyaiswara. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suwatno & Marsudi (2010) tentang Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Faktor lain yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini yang

dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah kompetensi personalia, dimana kompetensi tersebut akan difokuskan pada kompetensi pengelolaan pembelajaran widyaiswara. Andani, Yulianto & Murwatiningsih (2017:164) menyatakan bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga akan tercapai.

## **2.2 Definisi Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran**

Kompetensi diartikan sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Fadillah, Sulastini & Hidayati, 2017:2). Jurotun, Samsudi & Prihatin (2015:29) melihat kompetensi sebagai gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Mathis dan Jackson (dalam Ardiana, Brahmayanti & Subaedi, 2010:44) mengilustrasikan bahwa kompetensi ada yang tampak dan ada yang tersembunyi. Pengetahuan dalam hal ini lebih terlihat, sehingga dapat dikenali oleh perusahaan untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan. Keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat sebagian lagi kurang teridentifikasi. Kompetensi yang tersembunyi berupa kecakapan yang bisa jadi lebih berharga sehingga dapat meningkatkan kinerja. Menurut Boulter (dalam Yunus, 2009:373) level kompetensi secara berurutan adalah *Skill, Knowledge, Self Concept, Self Image, Trait dan Motive*.

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap adalah komponen kompetensi yang merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai (Fadhil, 2016:70). Adapun tujuan peningkatan kompetensi adalah untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya (Salmah, 2012:279). Mencermati tentang berbagai uraian tentang konsep kompetensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu berupa pengetahuan ataupun keterampilan yang mendasari karakteristik perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kompetensi pengelolaan pembelajaran adalah kesanggupan guru dalam mengelola seluruh rangkaian proses kegiatan yang dilakukan selama terjadi proses interaksi dengan siswa dalam pelaksanaan pembelajaran, supaya tujuan pembelajaran tercapai, yang meliputi dimensi pra pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan penutupan kegiatan pembelajaran (Sumantri, 2012:31). Adapun kompetensi widyaiswara adalah pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh Jabatan Fungsional Widyaiswara yang meliputi kompetensi pengelolaan pembelajaran, substansi, kepribadian, dan sosial (Hamzah, 2017: 112). Berdasarkan pada teori belajar kognitif sosial yang dikemukakan oleh Albert Bandura (dalam Firdaus, Rusdarti & Suminar, 2017:180) bahwa banyak hal yang dipelajari manusia berasal dari pengamatan terhadap orang lain dan sebagian besar pembelajaran manusia dilakukan dengan mengamati secara selektif perilaku orang lain serta memasukkannya dalam memori. Dalam hal ini kompetensi widyaiswara dapat

diperoleh melalui serangkaian proses pembelajaran yang didapat dari hasil pengamatan maupun pengalaman yang masuk dalam memorinya yang kemudian mempengaruhi kemampuan atau kompetensinya. Kompetensi pengelolaan pembelajaran menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara adalah kemampuan yang harus dimiliki widyaiswara dalam merencanakan, menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Adapun kompetensi pengelolaan pembelajaran yang dimaksud sesuai dengan standar kompetensi widyaiswara tersebut meliputi kemampuan: (a) membuat Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP)/Rancang Bangun Pembelajaran (RBP) dan Satuan Acara Pembelajaran (SAP)/Rencana Pembelajaran (RP); (b) menyusun bahan ajar; (c) menerapkan pembelajaran orang dewasa; (d) melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta; (e) memotivasi semangat belajar peserta; dan (f) mengevaluasi pembelajaran.

### **2.2.1 Indikator Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran**

Indikator kompetensi pengelolaan pembelajaran dalam penelitian ini mengadopsi pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara. Peraturan tersebut digunakan peneliti sebagai acuan dalam menentukan indikator kompetensi pengelolaan pembelajaran widyaiswara. Adapun kompetensi pengelolaan pembelajaran yang dimaksud sesuai dengan standar kompetensi widyaiswara tersebut meliputi kemampuan: (a) membuat Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP)/Rancang Bangun

Pembelajaran (RBP) dan Satuan Acara Pembelajaran (SAP)/Rencana Pembelajaran (RP); (b) menyusun bahan ajar; (c) menerapkan pembelajaran orang dewasa; (d) melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta; (e) memotivasi semangat belajar peserta; dan (f) mengevaluasi pembelajaran.

Indikator-indikator yang telah disebutkan di atas dijabarkan lagi menjadi sub indikator yang lebih rinci seperti berikut ini: (a) membuat Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP)/Rancang Bangun Pembelajaran (RBP) dan Satuan Acara Pembelajaran (SAP)/Rencana Pembelajaran (RP), meliputi kemampuan dalam: (1) menyusun deskripsi singkat; (2) menentukan tujuan mata Diklat yang diajarkan; (3) menentukan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan mata Diklat yang diajarkan; (4) menentukan pokok bahasan dan sub pokok bahasan; (5) menentukan alokasi waktu untuk setiap kegiatan belajar; (6) menentukan metode pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran; (7) menentukan alat bantu pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran; (8) menentukan referensi; (9) menentukan sistem evaluasi. (b) menyusun bahan ajar, meliputi kemampuan dalam: (1) menyusun bahan ajar secara sistematis; (2) menyusun materi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran; (3) menentukan referensi yang sesuai dengan materi pembelajaran. (c) menerapkan pembelajaran orang dewasa, meliputi kemampuan dalam: (1) menjelaskan tujuan pembelajaran secara umum dan khusus; (2) menyampaikan materi pembelajaran secara sistematis sesuai dengan rencana pembelajaran; (3) melibatkan partisipasi peserta dalam proses pembelajaran; (4) mengelola kelas. (d) melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta, meliputi kemampuan dalam: (1) menguasai teknik-teknik



komunikasi secara efektif; (2) menggunakan alat bantu secara terampil sesuai dengan situasi pembelajaran. (e) memotivasi semangat belajar peserta, meliputi kemampuan dalam: (1) mengetahui keinginan peserta terhadap materi pembelajaran; (2) menerapkan metode/teknik pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta Diklat dan materi pembelajaran; (3) mendorong peserta untuk memberikan komentar/argumentasi. (f) mengevaluasi pembelajaran, meliputi kemampuan dalam menilai daya serap peserta terhadap materi pembelajaran.

### **2.3 Definisi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan dan Pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat. Menurut Notoatmodjo (2003:28) pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diarahkan kepada peningkatan ketrampilan, pengetahuan, serta perubahan sikap atau perilaku kerja pegawai, melalui proses belajar yang diterapkan pada pelatihan diharapkan adanya perubahan pada peserta yaitu dari kurang tahu menjadi tahu dan kurang terampil menjadi terampil serta dari sikap dan perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya (Angelina & Mota, 2014:617). Pelatihan merupakan salah satu strategi penting bagi organisasi untuk membantu karyawan dalam memperoleh pengetahuan yang diperlukan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan (Tai, 2006:52). Hasanah, Fattah & Prihatin (2010:94) menyebut pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku atau sasaran

Diklat. Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran Diklat.

Diklat merupakan alat manajemen yang efektif sebagai solusi masalah kinerja individu yang disebabkan oleh kurang memadainya pengetahuan dan keterampilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Hidayat & Sa'ud, 2015:26). Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing (Munparidi, 2012:47). Dalam pelatihan akan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Ningrum, Sunuharyo & Hakam, 2013:3). Pada hakekatnya, program Diklat diberikan sebagai tambahan bagi upaya dalam memelihara dan mengembangkan kemampuan serta kesiapan karyawan untuk melaksanakan setiap bentuk tugas ataupun tantangan kerja yang dihadapinya (Turere, 2013:11). Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan (Salmah, 2012:278).

Menurut Mangkunegara (dalam Safitri, 2013:1046) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sementara itu, Lubis

(dalam Mashuri, 2014:834) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan.

Pelatihan adalah salah satu teknik sumber daya manusia yang paling penting dan dapat diandalkan untuk meningkatkan organisasi dan produktivitas karyawan (Bhatti dan Kaur, 2010:656). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada dasarnya merupakan suatu bentuk upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dilakukan melalui serangkaian proses pembelajaran sehingga diharapkan terjadinya perubahan perilaku seseorang guna mencapai kinerja yang lebih baik.

### **2.3.1 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Salah satu upaya pengembangan kompetensi dalam organisasi dapat ditempuh melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan yang efektif. Diklat merupakan usaha sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait dengan bidang kerjanya (Megalia & Makmun, 2013:134). Secara umum pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan

melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik (Pebriyanto & Budiyanto, 2017:5). Menurut Ghosh, Joshi, Satyawadi, Mukherjee & Ranjan (2011:248) tujuan dari pelatihan adalah untuk memungkinkan karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya pada kegiatan sehari-hari mereka. Sementara itu, menurut Ling, Qing & Shen (2014:164) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi, efisiensi produksi, dan mencapai tujuan organisasi dengan mempengaruhi atau mengubah sikap, perilaku dan keterampilan karyawan. Sedangkan menurut Schraeder (dalam Ghosh, Joshi, Satyawadi, Mukherjee & Ranjan, 2011:248) pelatihan berfungsi untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya, memberikan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan Diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi seorang individu yang mencakup pengetahuan dan keterampilan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.3.2 Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam penelitian ini diukur berdasarkan pendapat beberapa ahli. Siregar (dalam Suwatno & Marsudi 2010:81) mengukur Diklat melalui 6 (enam) sub indikator yaitu tujuan diklat, fasilitator (widyaswara), materi diklat, peserta diklat dan hasil diklat. Menurut Handoko (dalam Marga, 2016:27) pelatihan dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut: (1) efektivitas biaya; (2) isi program yang dikehendaki; (3)

kelayakan fasilitas-fasilitas; (4) preferensi dan kemampuan peserta; (5) preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih; (6) prinsip-prinsip belajar. Disisi lain, Mathis dan Jackson (dalam Pojoh, Tewal & Moniharapon, 2014:428), mengemukakan indikator pelatihan adalah: (a) ketrampilan; (b) pengetahuan; (c) kemampuan; dan (d) peningkatan target volume pekerjaan. Sementara itu, indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan menurut Lagale, Mekel & Sepang (2014:939) adalah: (a) pelatih; (b) peserta; (c) materi pelatihan; (d) metode pelatihan; (e) lingkungan perusahaan; (f) fasilitas pelatihan. Berdasarkan beberapa indikator yang telah disebutkan sebelumnya, maka indikator Diklat yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) isi program yang dikehendaki; (b) kelayakan fasilitas-fasilitas; (c) keterampilan; (d) pengetahuan; (e) kemampuan; dan (f) peningkatan target volume pekerjaan.

#### **2.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Posuma (2013) yang berjudul “Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif dengan teknik analisis yaitu regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, serta secara parsial kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Ratumbuysang Manado. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama mengkaji pengaruh antara variabel kompetensi

terhadap variabel kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah peneliti tidak mengkaji variabel lain yaitu dalam hal ini kompensasi dan kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja. Peneliti hanya mengambil variabel kompetensi yang diduga mempengaruhi kinerja. Variabel kompetensi yang peneliti gunakan lebih difokuskan pada kompetensi pengelolaan pembelajaran, sedangkan variabel kinerja lebih difokuskan pada kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran.

Penelitian serupa juga telah dilakukan oleh Budiman, Saerang & Sendow (2016) tentang “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado)”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui apakah kompetensi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan kompetensi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama mengkaji pengaruh antara variabel kompetensi terhadap variabel kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah peneliti tidak mengkaji variabel lain yaitu dalam hal ini motivasi dan disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja. Peneliti hanya mengambil variabel kompetensi yang diduga mempengaruhi kinerja.

Disisi lain penelitian mengenai kompetensi dan kinerja juga telah dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) tentang “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 150 orang pegawai dipilih dengan metode *Stratified Proportional Random Sampling* sementara data dikumpulkan menggunakan kuisisioner untuk kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini ditolak, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,009, *C.R* sebesar 0,093, dan *probability* 0,926. Kurang berpengaruhnya kompetensi terhadap kinerja pegawai berarti meskipun pegawai memiliki kompetensi yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel kinerja, namun perbedaanya peneliti tidak mengkaji pengaruh variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap variabel kinerja juga variabel kepuasan kerja. Peneliti membatasi penelitian hanya pada

variabel kompetensi yang diduga mempengaruhi kinerja. Variabel kompetensi yang peneliti gunakan lebih difokuskan pada kompetensi pengelolaan pembelajaran, sedangkan variabel kinerja lebih difokuskan pada kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran

Peningkatan kompetensi SDM sudah merupakan suatu kebutuhan dan keharusan agar dapat meningkatkan kinerja guna menunjang kemampuan bersaing untuk mencapai keunggulan. Oleh karena itu SDM yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang organisasi untuk maju dan berkembang pesat (Sedarmayanti, 2004:178-179). Kompetensi merupakan faktor yang mendasar yang perlu dimiliki oleh seseorang, sehingga baik buruknya kompetensi seorang individu maka akan turut mempengaruhi kinerjanya. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila dia memiliki keahlian (*skill*) yang tinggi (Sedarmayanti, 2004:177). Salah satu keberhasilan dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur, yaitu dengan pembentukan kualitas unggul sumber daya aparatur, yang tidak dapat dilepaskan dari peran dan kualitas lembaga yang menjalankan pendidikan dan pelatihan (Sedarmayanti, 2004:182). Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja, sehingga dengan demikian dapat meningkatkan kinerja atau produktivitas kerja (Sedarmayanti, 2004:143).

Penelitian lain mengenai kompetensi juga telah dilakukan oleh Abidin, Prihatin & Yanto (2015) tentang “Pengaruh Variabel Determinan terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan” Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa faktor-faktor yang dapat meningkatkan kompetensi guru



diantaranya adalah Diklat, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Diklat dalam penelitian tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi guru. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji variabel kompetensi dan Diklat, namun perbedaannya peneliti tidak mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi kompetensi seperti lingkungan kerja dan motivasi kerja. Perbedaan lainnya adalah peneliti lebih memfokuskan variabel kompetensi pada kompetensi pengelolaan pembelajaran widyaiswara dan menempatkan variabel Diklat sebagai variabel mediator.

Beberapa penelitian tentang Diklat telah banyak dilakukan sebelumnya seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Angelina & Mota (2014) tentang “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi pada Kantor Kepresidenan Timor Leste”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) terhadap motivasi dan kinerja pegawai Bagian Administrasi Kantor Kepresidenan Timor-Leste berdasarkan pendekatan survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji pengaruh variabel Diklat terhadap variabel kinerja, namun perbedaannya peneliti tidak mengkaji variabel motivasi dan peneliti menempatkan variabel Diklat sebagai variabel mediator.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Suwatno & Marsudi (2010) tentang “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji pengaruh variabel Diklat terhadap variabel kinerja, namun perbedaannya peneliti tidak mengkaji variabel lain yang mempengaruhi kinerja seperti yang dilakukan oleh Suwatno dan Marsudi (2010) yaitu rekrutmen, seleksi dan motivasi. Selain itu perbedaan lainnya adalah peneliti menempatkan variabel Diklat sebagai variabel mediator.

## **2.5 Kerangka Berpikir**

Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediator. Adapun variabel bebas yang akan peneliti teliti dalam penelitian ini adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini sangat erat kaitannya dengan kinerja, baik kinerja seorang individu maupun kinerja organisasi. Dalam penelitian ini variabel kompetensi akan difokuskan pada kompetensi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran. Kompetensi pengelolaan pembelajaran menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5

Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara adalah kemampuan yang harus dimiliki widyaiswara dalam merencanakan, menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh seorang widyaiswara menjadi hal yang sangat penting untuk membantu suatu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, sebab semakin tinggi kualitas kompetensi yang dimiliki seseorang maka diharapkan semakin meningkat pula kinerjanya. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Posuma (2013) yang berjudul “Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, serta secara parsial kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Ratumbusang Manado. Nilsson (dalam Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017:392) juga menemukan bahwa kompetensi, keterampilan interpersonal dan karakteristik pribadi secara signifikan mempengaruhi kerja individu.

Berbicara mengenai kompetensi dan kinerja, maka setiap organisasi memerlukan upaya-upaya untuk terus mengembangkan SDM agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Mengingat semakin tingginya tantangan dan tuntutan organisasi akibat perkembangan arus globalisasi yang semakin pesat, menjadikan pengembangan SDM sebagai hal sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian khusus guna mencapai suatu hasil kerja yang

optimal. Salah satu bentuk pengembangan SDM dapat dilakukan melalui kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Menurut Notoatmodjo (2003:28) pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Untuk mencapai budaya kinerja yang tinggi, sebuah organisasi harus menyediakan program pelatihan karyawan dan pengembangan yang dirancang khusus untuk menanamkan, membangun dan mengubah sikap dan perilaku mereka terhadap beberapa fungsi organisasi (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017:389). Dengan demikian, Diklat dalam hal ini memiliki peran sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Angelina & Mota (2014) tentang “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi pada Kantor Kepresidenan Timor Leste”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang mendukung juga dilakukan oleh Suwatno & Marsudi (2010) tentang “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara.

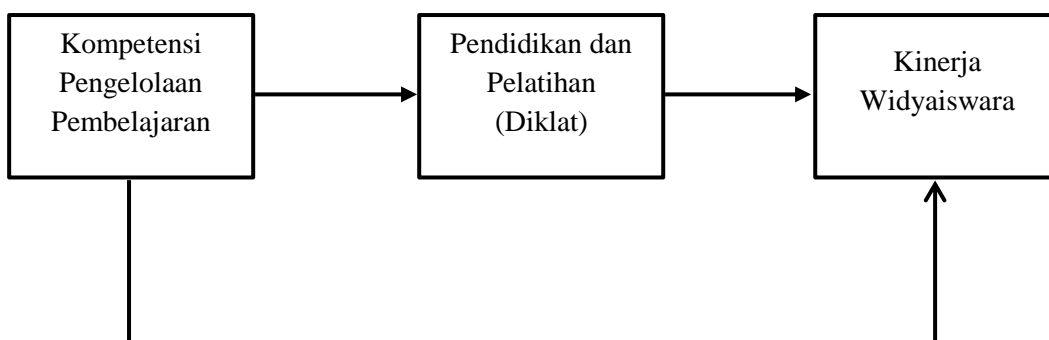
Diklat dalam penelitian ini merupakan variabel mediator atau variabel perantara yang memediasi pengaruh antara kompetensi pengelolaan pembelajaran

terhadap kinerja widyaiswara. Kompetensi yang berasal dari dalam diri individu atau dalam artian sudah ada pada individu dapat disebut sebagai bakat. Bakat dan intelegensia seorang individu dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja seseorang. Secara umum bakat dapat diartikan sebagai suatu kompetensi atau kemampuan dasar di bidang khusus yang menyebabkan individu dengan bakat yang dimilikinya tersebut apabila mendapat pelatihan dan kesempatan, serta motivasi yang tepat akan lebih memiliki kecakapan yang tinggi (Sedarmayanti, 2004:147). Salah satu faktor yang menentukan hasil belajar peserta Diklat adalah kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh peserta Diklat. Uno (dalam Syaifar, 2015:18) berpendapat bahwa kunci kesuksesan Diklat salah satunya berasal dari aspek karakteristik atau kualitas individu yang terdiri dari minat, sikap, motivasi, gaya belajar, kemampuan berpikir, dan kemampuan yang dimiliki peserta Diklat dari awal. Pendapat tersebut diperkuat oleh pernyataan Winkel (1991) dalam Syaifar (2015:19), bahwa perilaku peserta Diklat dipandang sebagai masukan (*input*, memasuki perilaku) yang merupakan titik awal dalam proses pembelajaran yang berakhir dengan *output* (*output*, perilaku akhir). Oleh karena itu, kemampuan untuk memulai dengan peserta pelatihan merupakan salah satu karakteristik yang perlu diperhatikan oleh pelatih dalam desain pembelajaran tertentu, karena kemampuan awal akan memungkinkan proses belajar menjadi efektif dan mencapai hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu, menurut Colquitt (dalam Bhatti & Kaur, 2010:658) menyatakan bahwa selain faktor-faktor situasional dan kontekstual, faktor individu yang mempengaruhi hasil pelatihan juga telah diteliti, seperti kemampuan umum mental, *self-efficacy*, dan

kepribadian. Kemampuan awal yang dimiliki oleh peserta Diklat akan memungkinkan proses belajar menjadi efektif dan mencapai hasil seperti yang diharapkan. Sail dan Alavi (2010) dalam Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare (2017:392) menegaskan bahwa kemampuan interpersonal meningkatkan pengetahuan karyawan setelah mereka menerima pelatihan. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang, maka akan semakin baik Diklat yang diikuti. Semakin baik Diklat yang telah diikuti, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja seorang individu secara optimal. Kompetensi dalam hal ini cenderung akan semakin baik apabila selalu diperbarui melalui proses Diklat, sehingga dengan pemilikan kompetensi yang baik maka akan meningkatkan kinerja seorang individu. Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ekaningsih (2013) tentang “Peran Pendidikan dan Pelatihan serta Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung pendidikan dan pelatihan berpengaruh pada peningkatan kualitas kompetensi sumber daya aparatur sebagai intervensi. Penelitian lain juga dilakukan oleh Arti (2018) mengenai “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual dengan Orientasi Belajar sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar terbukti mampu memediasi pengaruh antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual terhadap kinerja SDM cenderung melewati orientasi belajar, sehingga semakin baik

kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual dengan orientasi belajar yang baik maka akan berdampak pada kinerja SDM yang baik pula.

Variabel kompetensi dalam penelitian ini lebih difokuskan pada kompetensi pengelolaan pembelajaran sedangkan variabel kinerja yang dimaksud adalah kinerja widyaiswara dalam mengelola pembelajaran dengan menempatkan Diklat sebagai variabel mediator yang memediasi pengaruh antara variabel kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat diilustrasikan seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka berfikir konseptual di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran terhadap Kinerja Widyaiswara dengan Melalui Diklat sebagai Mediasi.

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah dugaan sementara dari jawaban rumusan masalah penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat (Sujarweni, 2014:62). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara.  
 $H_a$ : Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara.
2.  $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).  
 $H_a$ : Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan uraian pembahasan mengenai pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara melalui Diklat sebagai mediasi yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara langsung kompetensi pengelolaan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara ( $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,277 > 1,689$  dengan nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$  dan nilai koefisien sebesar 0,460).
2. Secara tidak langsung Diklat mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh antara kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara ( $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,009 > 1,689$  dengan nilai *one-tailed probability* sebesar  $0,022 < 0,05$  dan koefisien mediasi sebesar 0,246).

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan pembahasan dan simpulan penelitian mengenai pengaruh kompetensi pengelolaan pembelajaran terhadap kinerja widyaiswara melalui Diklat sebagai mediasi, maka dapat diberikan beberapa saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah

Pihak BPSDMD Provinsi Jawa Tengah diharapkan tetap mempertahankan pelatihan-pelatihan untuk widyaiswara seperti yang selama ini telah dilakukan, namun hendaknya juga memberikan ruang yang lebih luas lagi serta memberikan kesempatan yang sama kepada setiap widyaiswara untuk mengikuti Diklat tentang pengelolaan pembelajaran sesuai dengan gap kompetensi yang dimiliki. Diklat yang diikuti widyaiswara sebaiknya tidak hanya dilakukan sebagai pemenuhan syarat untuk mengajar maupun syarat untuk kenaikan jenjang jabatan saja, namun alangkah baiknya apabila sering dilakukan secara berkala misalnya dalam periode tertentu. Dengan demikian, Diklat yang diikuti oleh widyaiswara keberfungsianya menjadi lebih tepat guna dan ilmu yang didapatkan setelah mengikuti Diklat menjadi lebih bermakna serta bermanfaat untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengelola pembelajaran.

2. Bagi Widyaiswara

Widyaiswara hendaknya memiliki kesadaran yang lebih untuk senantiasa meningkatkan kompetensi yang dimilikinya dengan cara sering mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan khususnya tentang pengelolaan pembelajaran. Selain itu, widyaiswara juga diharapkan lebih memahami arti pentingnya Diklat dan senantiasa menerapkan ilmu yang diperoleh selama mengikuti Diklat ke dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, diharapkan widyaiswara akan lebih memperhatikan Diklat dalam upaya mengatasi gap kompetensi yang dimilikinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Prihatin, T., & Yanto, H. 2015. "Pengaruh Variabel Determinan terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan". *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan*, 2 (1): 51-59. ISSN 2355-9683.
- Adman. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Widyaiswara (Studi di Pusat Pengembangan dan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung)*. Hasil Penelitian Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Amaddin, S., Fitriyah, N. & Irawan, B. 2015. "Pendidikan dan Pelatihan TOT dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Widyaiswara di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kalimantan Timur". *Jurnal Administrative Reform*, 3 (1): 148-160.
- Ambita. 2013. "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pembinaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai". *Management Analysis Journal*, 2 (2): 1-5. ISSN: 2252-6552.
- Andani, Y. S. B., Yulianto, A. & Murwatiningsih. 2017. "Model Supervisi Klinis Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru Produktif di SMK N 1 Kota Bima". *Educational Management*, 6 (2): 163-169. p-ISSN 2252-7001.
- Angelina, R. & Mota, L. 2014. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3 (11): 614-638. ISSN: 2337-3067.
- Ardiana, I. D. K. R., Brahmayanti, I. A., & Subaedi. 2010. "Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1): 42-55.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arti, N. L. M. 2018. *Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dengan Orientasi Belajar sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.

- Asih, W. 2017. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Inisiatif dan Orientasi Pembelajaran serta Kemampuan Penyesuaian". *Ekobis*, 18 (1): 96-105.
- Azwar, S. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. 2015. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baba, A. 2014. "Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros". *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 18 (4): 524-540. ISSN: 1411-0393.
- Bhatti, M. A. & Kaur, S. 2010. "The role of individual and training design factors on training transfer", *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), pp.656-672. DOI 10.1108/03090591011070770.
- Budiman, N. P., Saerang, I. S. & Sendow, G. M. 2016. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado)". *Jurnal EMBA*, 4 (4): 321-332. ISSN 2303-1174.
- Dhermawan, A. A. N. B, Sudibya, I. G. A & Utama, I. W. M. 2012. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6 (2): 174-184.
- Ekaningsih, S. E. 2013. "Peran Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Tarakan)". *Jurnal Borneo Administrator*, 9 (2): 189-207.
- Fadhil, M. 2016. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar". *Jurnal Perspektif*, 01 (01): 70-81. p-ISSN: 2355-0538.
- Fadillah, R., Sulastini., & Hidayati, N. 2017. "Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin". *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 6 (1): 1-9. ISSN 2541-178X.
- Firdaus, Rusdarti & Suminar, T. 2017. "Model Peningkatan Kinerja Guru Berbasis Demonstrasi Mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Bima". *Educational Management*, 6 (2): 178-189. p-ISSN 2252-7001.

- Gosh, P., Joshi, J. P., Satyawadi, R., Mukherjee, U., & Ranjan, R. 2011. "Evaluating effectiveness of training programme with trainee reaction". *Industrial and Commercial Training*, 43 (4), pp. 247-255. DOI: 10.1108/00197851111137861.
- Gunawan, I. 2016. *Pengantar Statistika Inferensial*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Gunawan, R. D. 2017. "Studi Tentang Kompetensi Widyaiswara dalam Mengelola Pembelajaran di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta". *E-Jurnal Prodi Teknologi Pendidikan*, VI (5): 431-440.
- Hamzah. 2017. "Kompetensi Widyaiswara dan Kualitas Diklat". *Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, dan Pembelajaran*, 1 (2): 111-118. e-ISSN: 2549-9114.
- Hartanto, I. A. 2010. *Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi*. Skripsi. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Hasanah, D. S., Fattah, N., & Prihatin, E. 2010. "Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta". *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11 (2) : 90-105.
- Hidayat, A. I. & Sa'ud, U. S. 2015. "Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Widyaiswara Muda". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22 (2): 23-38.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. 2017. "The effect of soft skills and training methodology on employee performance". *European Journal of Training and Development*, 41 (4), pp. 388-406. DOI 10.1108/EJTD-08-2016-0066.
- Ivanko, S. 2013. *Organizational Behavior*. University Of Ljubljana. Faculty of Public Administration.
- Jurotun, Samsudi & Prihatin, T. 2015. "Model Supervisi Akademik Terpadu Berbasis Pemberdayaan MGMP untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Matematika". *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Pengawasan*, 2 (1): 27-34. ISSN 2355-9683.
- Kamil, M. 2010. *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.

- Komsani. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Balai Diklat Keagamaan dan Etos Kerja Widyaiswara terhadap Kinerja Widyaiswara di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang*. Tesis. Universitas Negeri Semarang.
- Lagale, D. G., Mekel, P. A., & Sepang, J. L. 2014. "Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kualitas Kerja terhadap Prestasi kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Manado". *Jurnal EMBA*, 2 (2): 935-943. ISSN 2303-1174.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016.
- Ling, L., Qing, T. & Shen, P. 2014. "Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value". *Nankai Business Review International*, 5 (2), pp.162-186. DOI 10.1108/NBRI-09-2013-0034.
- Marga, Y. K. 2016. "Pengaruh Pelatihan, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelayaran Tempuran Emas Surabaya". *E-Jurnal Manajemen Kinerja*, 2 (1): 22-36. E-ISSN: 2407-7305.
- Martono, N. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mashuri, A. I. 2014. "Pengaruh Pelatihan, Kepribadian Ekstraversi dan Kepribadian Ketelitian terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik". *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2 (3): 832-844.
- Megalia, R. & Makmun, A. S. 2013. "Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur (Studi tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sumber Daya Kediklatan pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI)". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 17 (1): 127-144.
- Munparidi. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang". *Jurnal Orasi Bisnis*, 7 (1): 47-54. ISSN: 2085-1375.
- Ndapaloka, V., Hardyanto, W., & Prihatin, T. 2016. "Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Motivasi Berprestasi sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kabupaten Ende". *Educational Management*, 5 (1): 42-54. ISSN 2252-7001.

- Ningrum, W., Sunuharyo, B. S., & Hakam, M. S. 2013. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan *Joint Operating Body* Pertamina-PertoChina East Java)". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6 (2): 1-8.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pebriyanto, N & Budiyanto. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 6 (12): 1-15. ISSN : 2461-0593.
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016. *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah*. Semarang.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008. *Tentang Standar Kompetensi Widyaiswara*. Jakarta.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2015. *Tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014. *Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. Jakarta.
- Pojoh, T. P., Tewal, B., & Moniharapon, S. 2014. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttengo". *Jurnal EMBA*, 2 (4): 424-434. ISSN 2303-1174.
- Posuma, C. O. 2013. "Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado". *Jurnal EMBA*, 1 (4): 646-656. ISSN: 2303-1174.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Purnomo, D., Sudana, I. P., & Mananda I. G. P. B. S. 2016. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Serta Dampaknya pada Kinerja Pramuwisata Bali". *Jurnal IPTA*, 4 (2): 52-57. ISSN : 2338-8633.
- Rahadi, D. R. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.

- Rahinnaya, R. & Perdhana, M. S. 2016. "Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi serta Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Semarang)". *Diponegoro Journal of Management*, 5 (3): 1-11. ISSN (Online): 2337-3792.
- Rencana Strategis Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2013-2018.
- Rozi, M. F., Prihatin, T., & Suminar, T. 2016. "Faktor Determinan Kinerja Guru SMA". *Educational Management*, 5 (2): 138-147. p-ISSN: 2252-7001. e-ISSN: 2502-454X.
- Safitri, E. 2013. "Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1 (4): 1044-1054.
- Salmah, N. N. A. 2012. "Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu". *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*, 2 (3): 278-290.
- Sarjono, H. & Julianita, W. 2011. *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, B. 2004. *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soper, D. S. 2018. *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation [Software]*. <http://www.danielsoper.com/statcalc> (diakses pada 13 Oktober 2018).
- Sugiyono. 2010. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. 2014. *Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustakabarupress.
- Sumantri, R. F. 2012. "Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran, Kecerdasan Interpersonal, Komitmen, dan Kepuasan Kerja Guru SMK". *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18 (1): 30-35.
- Surtini. 2016. *Pengaruh Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran Widyaiswara terhadap Efektivitas Pembelajaran di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat*. Skripsi. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.



- Suwatno & Marsudi. 2010. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara". *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10 (1): 78-88.
- Syaifar, B. 2015. "The effectiveness of education and training management of the public servants at the Center of Education and Training of Ministry of Domestic Affairs Regional Bukittinggi". *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7 (1), pp. 17-25. DOI: 10.5897/IJEAPS2013.0311.
- Tai, Wei-Tao. 2006. "Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness". *Personnel Review*, 35 (1), pp.51-65. DOI 10.1108/00483480610636786.
- Turere, V. N. 2013. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey". *Jurnal EMBA*, 1 (3): 10-19. ISSN 2303-1174.
- Umar, H. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Widoyoko, E. P. 2014. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Widyastuti, S. & Yulianto, A. 2018. "Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Sertifikasi Profesi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru". *Economic Education Analysis Journal*, 7 (1): 15-28. p-ISSN 2252-6544.
- Wijaya, T. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yunus, E. 2009. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16 (3): 368-387. ISSN 1411-0393.