

**KINERJA APARATUR DITINJAU DARI EFEKTIVITAS
PELAKSANAAN DIKLAT, KOMPENSASI KERJA,
KOMPETENSI WIDYAISWARA DAN MOTIVASI KERJA**

DISERTASI



Oleh
WAN NASIR
NIM 1104281

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam
mendapatkan gelar Doktor dalam bidang Ilmu Pendidikan

**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM DOKTOR
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA

**KINERJA APARATUR DITINJAU DARI EFEKTIVITAS
PELAKSANAAN DIKLAT, KOMPENSASI KERJA,
KOMPETENSI WIDYAISWARA DAN MOTIVASI KERJA**

KOMISI PROMOTOR

NO	NAMA PROMOTOR	TANDA TANGAN
1	Prof. Dr. H. Z. Mawardi Effendi, M.Pd	
2	Prof. Drs. H. Jalius Jama, M.Ed, Ph,D	
3	Prof. Dr. Syafruddin, M.Pd	

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PROGRAM DOKTOR ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

KUESIONER PENELITIAN

**KONTRIBUSI MOTIVASI KERJA APARATUR, KOMPENSASI KERJA
APARATUR, KOMPETENSI WIDYAISWARA DAN EFEKTIVITAS
PELAKSANAAN DIKLAT TERHADAP KINERJA APARATUR ALUMNI DIKLAT
WILAYAH KERJA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN PADANG**

KOMISI PROMOTOR

PROMOTOR

Prof. Dr. H. Z. MAWARDI EFFENDI, M.Pd

Prof. Drs. H. JALIUS JAMA, M.Ed. Ph.D

Prof. Dr. SYAFRUDDIN, M.Pd

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PROGRAM S3 ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2014



*Bukankah Kami telah melapangkan untukmu dadamu?
dan Kami telah menghilangkan daripadamu bebanmu,
yang memberatkan punggungmu?
dan Kami tinggikan bagimu sebutan (nama)mu,
Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan
sungguh-sungguh (urusan) yang lain,
dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.
(Q.S: Alam Nasyrah: 1-8)*

*"Ya Tuhanku berilah aku ilham untuk tetap mensyukuri nikmat mu yang
telah Engkau anugerahkan kepadaku dan kepada dua orang ibu bapakku
dan untuk mengerjakan amal saleh yang Engkau ridhai; dan masukkanlah
aku dengan rahmat-Mu ke dalam golongan hamba-hamba-Mu yang saleh"
(Q.S: An-Naml: 19)*

*Ya, Allah, Karuniakanlah kebaikan bagi hamba dalam beragama,
yang merupakan kunci kehormatan bagi hamba.
Karuniakan kebaikan kepada hamba didunia,
yang merupakan tempat hamba menjalani hidup.
Karuniakan kebaikan akhirat bagi hamba,
yang merupakan tempat hamba kembali.
Jadikan kehidupan sebagai penambah kebaikan bagi hamba,
dan kematian sebagai kebebasan bagi hamba dari segala keburukan*

*Ya Allah, hamba memohon kepada-Mu permintaan terbaik,
do'a terbaik, kesuksesan terbaik, ilmu terbaik, amal terbaik, pahala terbaik.
Kuatkanlah hamba, beratkanlah timbangan kebajikan hamba,
realisasikanlah keimanan hamba, tinggikan derajat hamba,
terimalah shalat hamba, ampuni dosa-dosa hamba
dan hamba memohon surga tertinggi*

*Dengan segala ketulusan hati, kupersembahkan karya kecil ini,
untuk keluarga yang kusayang dan kucintai*

*Ibunda Samiar dan Bapanda Sulan (Alm)
Ibu Mertuaku Hj. Zaiyar dan Bapak Mertuaku H. Zainuddin Yunus*

*Kekasih hatiku Dr. Nana Sepriyanti, S.Pd, M.Si
dan Tiga bidadari syorgaku
Munzilatul Ulya, Muthiatul Muthmainnah dan Dzikra Salsabila*

*Kakakku Nasrul (Alm) dan Roslaini
Adikku H. Supardi, SH, Yulmaini dan Gusniwati, S. Hut*

*Untaian do'a, kasih sayang dan pengorbananmu,
bersatu memacu semangatku tuk gapai sebuah cita
I Love You All*

ABSTRACT

Wan Nasir, 2015. "The Performance of Apparatus as Viewed from The Effectiveness of Upgrading and Training, Work Compensation, Trainers Competencies and Work Motivation". Dissertation. Postgraduate Program, State University of Padang.

This research was based on problems that upgrading and training apparatus alumni could not show a better performance after attending upgrading and training at Padang Religious Upgrading and Training Board. When it should be the alumnis were expected to have a better performance after upgrading and training. Factors such as the effectiveness of upgrading and training, work compensation (rewards), trainer competencies and work motivation were presumably contributed on the performance of apparatus. The purposes of this research were to determine the contribution of the effectiveness of upgrading and training, work compensation, trainer competencies and work motivation, individually and simultaneously as well as directly and indirectly to the performance of apparatus alumni of upgrading and training PIM IV.

This research used a quantitative approach and the type of this research was quantitative survey method in the form of descriptive and inductive analysis. The population of this study were all participants PIM IV during the year 2012 until 2013, totally to 179 participants, who came from the four provinces of West Sumatra, Riau, Jambi and Riau Islands in the working area of Padang Religious Upgrading and Training Board. Samples were taken with a stratified random sampling as many as 62 people. Quantitative data were collected through questionnaires and hypothesis testing is done with path analysis technique supported by SPSS version 18 software.

The findings of this research are that: (1) The effectiveness of the upgrading and training contribute significantly to the work motivation, (2) Work compensation and trainer competency do not contribute significantly to the work motivation, (3) Work compensation and trainer competency indirectly do not contribute significantly to the performance of apparatus, (4) The effectiveness of the upgrading and training, work compensation, and trainer competence simultaneously contribute significantly to the work motivation (5) The effectiveness of the upgrading and training, work compensation, trainer competence and work motivation simultaneously significantly contributed to the performance of the apparatus. It can be concluded that serious consideration should be given to increasing the effectiveness of the upgrading and training, work compensation and trainer competence to improve work motivation and the performance of apparatus.

ABSTRAK

Wan Nasir, 2015. “Kinerja Aparatur Ditinjau dari Efektivitas Pelaksanaan Diklat, Kompensasi Kerja, Kompetensi Widyaiswara dan Motivasi Kerja”. Disertasi. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini didasarkan pada permasalahan bahwa alumni Diklat aparatur belum memperlihatkan kinerja yang lebih baik setelah mengikuti Diklat di Balai Diklat Keagamaan Padang. Padahal seharusnya, para alumni diklat diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik setelah diklat. Faktor-faktor seperti motivasi kerja, kompensasi (penghargaan), dan kompetensi Widyaiswara, diduga berkontribusi terhadap kinerja aparatur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat kontribusi efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja, secara individual dan secara bersama-sama serta langsung dan tidak langsung terhadap kinerja aparatur alumni diklat PIM IV.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis metode survey kuantitatif dalam bentuk deskriptif dan analisis induktif. Populasi penelitian ini adalah seluruh peserta Diklat PIM IV selama tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 yang berjumlah 179 orang peserta, yang berasal dari empat provinsi, yaitu Sumatera Barat, Riau, Jambi dan Kepulauan Riau dalam wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Padang. Sampel penelitian diambil dengan “*proportional stratified random sampling*” yaitu sebanyak 62 orang. Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner dan pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan software SPSS versi 18.

Temuan penelitian ini adalah bahwa: (1) efektivitas pelaksanaan diklat, berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja, (2) kompensasi kerja dan kompetensi widyaiswara tidak berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja, (3) kompensasi kerja dan kompetensi widyaiswara secara tidak langsung tidak berkontribusi signifikan terhadap kinerja aparatur, (4) efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja, dan kompetensi widyaiswara secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja aparatur, (5) efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja, secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap kinerja aparatur. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perhatian yang serius harus diberikan pada peningkatan efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja, dan kompetensi widyaiswara untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja aparatur.

Lembar Pengesahan

Dengan persetujuan Komisi Promotor/Pembahas/Penguji telah disahkan
Disertasi atas nama :

Nama : *Wan Nasir*
NIM. : 1104281

melalui ujian terbuka pada tanggal 4 Februari 2015

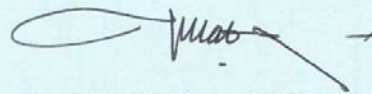
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Negeri Padang



Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.

NIP. 19580325 199403 2 001

Ketua Program Studi/Konsentrasi



Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd.

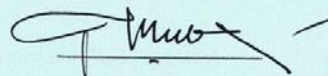
NIP. 19501104 197503 1 001

Persetujuan Komisi Promotor/Penguji

Nama : *Wan Nasir*
NIM. : 1104281

Komisi Promotor/Penguji

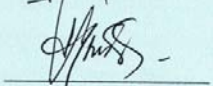
Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd.
(Ketua Promotor/Penguji)



Prof. Drs. H. Jalius Jama, M.Ed., Ph.D.
(Promotor/Penguji)



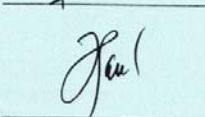
Prof. Dr. Syafruddin, M.Pd.
(Promotor/Penguji)



Prof. Drs. H. Nizwardi Jalinus, M.Ed., Ed.D.
(Pembahas/Penguji)



Prof. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd., M.Sc.
(Pembahas/Penguji)



Prof. Dr. Ir. H. Ramat Syahni, M.S., M.Sc.
(Penguji dari Luar)



SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, disertasi dengan judul Kinerja Aparatur Ditinjau dari Efektivitas Pelaksanaan Diklat, Kompensasi Kerja, Kompetensi Widyaiswara dan Motivasi Kerja adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Promotor, Tim Pembahas dan Penguji
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Februari 2015
Saya yang menyatakan



Wan Nasir
NIM 1104281

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul **“Kinerja Aparatur Ditinjau dari Efektivitas Pelaksanaan Diklat, Kompensasi Kerja, Kompetensi Widyaiswara dan Motivasi Kerja.”**. Disertasi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Pendidikan Program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penulisan dan penyelesaian disertasi ini, tidak terlepas dari bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil Yanuar Kiram, Rektor Universitas Negeri Padang, Ibu Prof. Nurhizrah Gistituati, M. Ed. Ed.D, Direktur Program Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd, Ketua Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. Azwar Ananda, Asisten Direktur 1 Program Pascasarjana.
2. Bapak Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd, selaku Promotor I, Bapak Prof. Drs. Jalius Jama, M.Ed, Ph.D selaku Promotor II dan Bapak Prof. Dr. Syafrudin, M.Pd selaku Promotor III yang telah meluangkan waktu dan pemikiran dalam membimbing, memberi arahan serta memotivasi penulis hingga selesainya penulisan disertasi ini.
3. Bapak Prof. Nizwardi Jalinus, M.Ed., Ed.D dan Bapak Prof. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd, M.Sc sebagai Pembahas yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran dan masukan dalam penulisan disertasi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Rahmat Syahni, MS, M.Sc sebagai Penguji dari luar PPs UNP yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam penulisan disertasi ini.

5. Bapak Prof. Dr. Syafruddin Nurdin, M.Pd, Bapak Dr. Abdurrahman, M.Pd, Bapak Dr. Dharmansyah, M.Pd, selaku tim validator yang telah meluangkan waktu dan pemikirannya untuk memvalidasi instrumen disertasi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Pendidikan Program Doktor beserta karyawan/karyawati Program Pascasarjana UNP Padang.
7. Bapak Kepala Balai Diklat Keagamaan Padang yang telah memberi motivasi dan memberi izin untuk melakukan penelitian terhadap kinerja alumni Diklat PIM IV.
8. Aparatur Alumni Diklat PIM IV angkatan Tahun 2012 s.d 2013 wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Padang sebagai subjek penelitian.

Teristimewa untuk yang tercinta orang tua dan mertua, isteri dan ketiga putri kecilku tersayang, kakak-kakak dan adik-adik yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis dalam penyelesaian disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis mohon kritik, saran dan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan dan dunia kerja kediklatan.

Padang, Februari 2015

Penulis,

Wan Nasir

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR/PENGUJI	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Pembatasan Masalah.....	16
D. Perumusan Masalah.....	17
E. Tujuan Penelitian.....	18
F. Manfaat Penelitian.....	20
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Filosofis	22
B. Landasan Teoritis.....	35
1. Kinerja Aparatur	35
a. Hakikat Kinerja Aparatur.....	35
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur.....	40
c. Pengukuran Kinerja Aparatur Pemerintah.....	43
2. Motivasi Kerja Aparatur	
a. Hakikat Motivasi.....	47
b. Sifat Motivasi.....	48
c. Teori Motivasi.....	49

d. Motivasi Kerja.....	56
e. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Motiavsi Kerja	60
3. Efektivitas Pelaksanaan Diklat	
a. Hakikat Efektivitas Diklat.....	64
b. Hakikat Diklat Aparatur.....	66
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Diklat.....	75
4. Kompensasi Kerja	
a. Hakikat Kompensasi.....	86
b. Fungsi dan Tujuan Kompensasi.....	89
c. Jenis-jenis Kompensasi.....	92
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kerja.....	95
5. Kompetensi Widyaiswara	
a. Hakikat Kompetensi.....	97
b. Kompetensi Widyaiswara.....	99
C. Kajian Penelitian yang Relevan.....	106
D. Kerangka Berfikir.....	109
E. Hipotesis.....	123

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	125
B. Populasi dan Sampel.....	125
C. Definisi Operasional Variabel.....	129
D. Instrumen Penelitian dan Pengembangan Instrumen Penelitian....	132
E. Teknik Pengumpulan Data.....	153
F. Teknik Analisis Data.....	154
1 Analisis Deskriptif.....	155
2. Uji Persyaratan Analisis	
a. Uji Normalitas.....	156
b. Uji Homogenitas.....	157
c. Uji Linieritas.....	158
3. Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	159

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Penelitian

1. Deskripsi Data Variabel Kinerja Aparatur.....	163
2. Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja	165
3. Deskripsi Data Variabel Efektivitas Pelaksanaan Diklat.....	168
4. Deskripsi Data Variabel Kompensasi Kerja.....	170
5. Deskripsi Data Variabel Kompetensi Widyaiswara.....	172

B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

1. Uji Normalitas Sebaran Data.....	175
2. Uji Homogenitas.....	176
3. Uji Linieritas Regresi.....	177
4. Pengujian Signifikansi Estimasi Regresi.....	177

C. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Model Konseptual.....	179
2. Menguji Signifikansi Kontribusi.....	181
3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	190
4. Mengisi Koefisien Jalur Kedalam Model.....	196

D. Pembahasan.....

E. Keterbatasan Penelitian.....

BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan.....

B. Implikasi.....

C. Saran.....

DAFTAR RUJUKAN.....

LAMPIRAN.....

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 Perbandingan Antara Pendidikan dan Pelatihan	70
2 Populasi Peserta Diklat PIM IV tahun 2012 s.d 2013	126
3 Hasil Perhitungan Sampel Penelitian	129
4 Sebaran Sampel Penelitian	129
5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	133
6 Hasil Validasi Kuesioner Variabel Motivasi Kerja Aparatur	136
7 Hasil Validasi Kuesioner Variabel Kompensasi Kerja Aparatur	137
8 Hasil Validasi Kuesioner Variabel Kompetensi Widyaiswara	138
9 Hasil Validasi Kuesioner Variabel Efektivitas Pelaksanaan Diklat	139
10 Hasil Validasi Kuesioner Variabel Kinerja Aparatur	140
11 Hasil validasi dan Revisi Instrumen Penelitian	141
12 Hasil Uji Validitas Instrumen Efektivitas Pelaksanaan Diklat	145
13 Hasil Uji Validitas Instrumen Kompensasi Kerja Aparatur	146
14 Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Widyaiswara	147
15 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja Aparatur	148
16 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Aparatur	149
17 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Setelah Uji Validitas	150
18 Kriteria Koefisien Reliabilitas	152
19 Hasil Pengujian Realibilitas Instumen	153
20 Deskriptif Data Kinerja Aparatur (Z)	163
21 Distribusi Frekuensi Kinerja Aparatur (Z)	164
22 Deskriptif Data Motivasi Kerja	166
23 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja	166
24 Deskriptif Data Efektivitas Pelaksanaan Diklat	168
25 Distribusi Frekuensi Efektivitas Pelaksanaan Diklat	168
26 Deskriptif Data Kompensasi Kerja	170
27 Distribusi Frekuensi Kompensasi Kerja	171

28	Deskriptif Data Kompetensi Widyaiswara	173
29	Distribusi Frekuensi Kompetensi Widyaiswara	173
30	Rangkuman Hasil Analisis Uji Normalitas	176
31	Hasil Uji Homogenitas	177
32	Hasil Uji Linearitas Regresi	178
33	Matriks Korelasi Antar Variabel pada Substruktur I	181
34	Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur I	182
35	Koefisien Determinasi Pada Substruktur I	182
36	Hasil Uji Regresi Efektivitas Pelaksanaan Diklat (X_1), Kompensasi Kerja (X_2), Kompetensi Widyaiswara (X_3), Terhadap Motivasi Kerja (Y)	184
37	Matriks Korelasi Antar variabel pada Substruktur 2	186
38	Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur 2	187
39	Koefisien Determinasi pada Substruktur 2	187
40	Hasil Uji Regresi Efektivitas Pelaksanaan Diklat (X_1), Kompensasi Kerja (X_2), Kompetensi Widyaiswara (X_3), Motivasi Kerja (Y) Terhadap Kinerja Aparatur (Z)	189
41	Rangkuman Kontribusi Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen	197
42	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	203

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1	Teori Hirarki Kebutuhan Maslow	51
2	Proses Pendidikan dan Pelatihan	76
3	Faktor yang Berperan dalam Pelatihan	83
4	Jenis Kompensasi	94
5	Konstelasi Kontribusi antara X_1 , X_2 , X_3 , Terhadap Y	122
6	Kerangka Konstelasi Kontribusi antara X_1 , X_2 , X_3 , dan Y Terhadap Z	122
7	Histogram Distribusi Kinerja Aparatur (Z)	164
8	Histogram Distribusi Motivasi Kerja (Y)	167
9	Histogram Distribusi Efektivitas Pelaksanaan Diklat (X_1)	169
10	Histogram Distribusi Kompensasi Kerja (X_2)	171
11	Histogram Distribusi Kompetensi Widyaiswara (X_3)	174
12	Model Struktural I	180
13	Model Struktural II	180
14	Model Baru Struktural I	185
15	Model Analisis Efektivitas Pelaksanaan Diklat (X_1), Kompensasi Kerja (X_2), Kompetensi Widyaiswara (X_3), Motivasi Kerja (Y) dan Kinerja Aparatur (Z)	196

DAFTAR LAMPIRAN		
Lampiran		Halaman
A	Perhitungan Sampel	242
B	Lembar Validasi dari Kuesioner Penelitian	
1	Lembar Validasi Kuesioner Motivasi Kerja Aparatur	244
2	Lembar Validasi Kuesioner Kompensasi Kerja Aparatur	246
3	Lembar Validasi Kuesioner Kompetensi Widyaiswara	248
4	Lembar Validasi Kuesioner Efektivitas Pelaksanaan Diklat	250
5	Lembar Validasi Kuesioner Kinerja Aparatur	252
C	Kuesioner Penelitian Sebelum Validasi	254
D	Hasil Validasi Instrumen Penelitian	
1	Hasil Validasi Kuesioner Pada Variabel Motivasi Kerja Aparatur	269
2	Hasil Validasi Kuesioner Pada Variabel Kompensasi Kerja Aparatur	270
3	Hasil Validasi Kuesioner Pada Variabel Kompetensi Widyaiswara	271
4	Hasil Validasi Kuesioner Pada Variabel Efektivitas Pelaksanaan Diklat	272
5	Hasil Validasi Kuesioner Pada Variabel Kinerja Aparatur	273
6	Hasil Validasi dan Revisi Instrumen Penelitian	274
7	Hasil Revisi Kuesioner	275
E	Kuesioner Setelah Validasi dan Uji Coba Instrumen	279
F	Hasil Uji Coba Instrumen	
1	Hasil Uji Validitas Instrumen	293
2	Output Reliabilitas Instrumen Uji Coba	296
G	Data Hasil Penelitian	
1	Deskripsi Data Penelitian	301
2	Uji Persyaratan Analisis	309
3	Pengujian Hipotesis	318

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tugas aparatur negara adalah berupaya memberikan yang terbaik dalam menjalankan pengabdian, sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 3 UU Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan”. Aparatur negara harus netral dari unsur golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam melayani masyarakat.

Harapan tersebut di atas ternyata masih sulit untuk diwujudkan. Said (2008) mengemukakan bahwa “keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas dan profesional masih menjadi salah satu kendala diberbagai bidang pemerintahan”. Hal ini bisa kita lihat dari birokrasi pemerintahan yang masih sering diwarnai oleh berbagai bentuk kecurangan dan ketidakadilan, kolusi dan nepotisme sering mempengaruhi sistem penerimaan calon pegawai negeri sipil (CPNS), disiplin kerja sering terabaikan, semua itu berakibat kinerja aparatur sering menjadi sorotan masyarakat. Akibatnya keberadaan pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai lembaga yang bertanggung jawab memberikan pembinaan dan peningkatan kinerja aparatur semakin dipertanyakan.

Demikian halnya dalam pembagian tugas dan penempatan jabatan struktural juga sering dipengaruhi unsur subjektif dan politis. Pertimbangan kemampuan, latar belakang dan prestasi kerja belum sepenuhnya menjadi perhatian, praktik kolusi dan nepotisme juga sering mempengaruhi pengambilan kebijakan. Hal demikian tentu membawa efek terhadap kualitas kinerja yang akan dihasilkan. Abas & Triandayani, (2001) juga mengungkapkan bahwa potret kinerja aparatur sering bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi, pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, dan sederetan persoalan lainnya. Padahal masyarakat sangat menginginkan aparatur pemerintahan dapat memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, murah, transparan, dan tidak diskriminatif.

Terjadinya fenomena di atas adalah bukti lemahnya kinerja aparatur. sering mengabaikan tanggung jawab, prinsip kejujuran dan keadilan, barangkali disebabkan oleh rendahnya kualitas atau kompetensi yang dimiliki, baik yang menyangkut kompetensi profesional, maupun kompetensi kepribadian. Padahal sebagai aparatur, kedua kompetensi ini harus saling bersinergi dan tidak dapat terpisah antara satu dengan yang lain. karena kompetensi kerja aparatur akan berimplikasi pada kualitas pelayanan yang diberikan terhadap masyarakat pelanggan.

Permasalahan tersebut di atas merupakan tantangan bangsa ke depan. Menurut Djumara (2006: 13) terdapat lima tantangan yang dihadapi aparatur, yaitu (1) praktek KKN di lingkungan aparatur negara, (2) praktek perbuatan

in-efisiensi dan kontra produktif, (3) lemahnya profesionalisme dan kesejahteraan SDM, (4) lemahnya etos kerja aparatur, (5) rendahnya mutu/kualitas pelayanan publik. Akibat dari permasalahan ini negara mengalami kesulitan untuk maju dan berkembang, angka kemiskinan dan pengangguran sangat sulit untuk ditekan. Pada bidang ekonomi terjadi ekonomi biaya tinggi, menghambat investasi, memperlambat arus barang ekspor-impor, serta kesan bagi masyarakat kurang memuaskan dan citra buruk (Santoso: 1988).

Menurut Idris (2008), bahwa kualitas SDM birokrasi Indonesia oleh dunia Internasional hingga kini kualitasnya masih dianggap rendah jika dibandingkan dengan negara tetangga. Masalah utama dalam menghadapi era global ini adalah keterbatasan SDM yang berkualitas untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pembangunan, baik dalam lingkup nasional maupun internasional (Burhanuddin, 1999).

Untuk menghadapi tantangan tersebut, maka pembangunan sumber daya manusia (SDM) aparatur dari berbagai dimensi harus selalu ditingkatkan. Karena kunci keberhasilan pemerintahan sangat tergantung pada kualitas dan tanggung jawab aparatur yang bersangkutan. Intinya adalah tersedianya SDM aparatur yang semakin berkualitas serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan kewajibannya. Oleh karena itu kebijakan yang mendorong aparatur memiliki SDM yang semakin baik, perlu mendapatkan perhatian secara terus menerus. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS), disebutkan sasaran Diklat PNS adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan

persyaratan jabatan masing-masing. Artinya tidak semua orang dapat diangkat untuk menduduki jabatan tertentu, melainkan harus telah mengikuti dan lulus diklat sesuai dengan jabatan yang dipangkunya.

Dalam hal ini lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), merupakan sebagai wadah strategis yang bertanggung jawab terhadap SDM aparatur, yang secara normatif diharapkan mampu memberikan bimbingan dan pembinaan agar aparatur memiliki kompetensi (*knowledge, attitude* dan *skill*) atau sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, sehingga diharapkan mampu menjawab segala kebutuhan dan tantangan dimasa yang akan datang. Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan diklat sebagai suatu proses “transformasi” kualitas SDM aparatur negara yang menyentuh 4 dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur pemerintah (Mulyadi, 2008).

Disamping itu, pemerintah juga berupaya memberikan perhatian terhadap berbagai komponen diklat, baik kurikulum diklat, sarana dan prasarana, strategi atau metode pembelajaran, peranan panitia, kompetensi widyaiswara serta motivasi peserta diklat itu sendiri. Jika semua komponen terkait dapat saling bersimbiosis, tentu efektivitas diklat dapat menghasilkan peningkatan SDM dan kinerja aparatur setelah diklat. Akan tetapi secara umum diklat tetap saja dianggap belum mampu membekali lulusan untuk memiliki kompetensi sebagaimana yang diharapkan. Ditegaskan oleh Firdaus (2005: 3), bahwa sistem pengembangan SDM aparatur yang dititik beratkan pada diklat formal seperti sekarang ini, belum

dan bahkan tidak akan pernah mampu membekali PNS dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi mereka secara efektif. Yustino (2009) juga berpendapat bahwa :

“Sebagai aparatur pemerintah tidak sedikit yang berpandangan bahwa keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan hanya dilihat sebagai kegiatan penyerapan anggaran dan sebuah tiket untuk menduduki jabatan tertentu, baik struktural maupun fungsional, dengan mengesampingkan arti pentingnya penguasaan pengetahuan dan keahlian yang seharusnya dicapai selama pelatihan”.

Berdasarkan pernyataan di atas, ada cukup alasan diklat yang telah dilaksanakan masih belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, ada kesan diklat tidak begitu berpengaruh terhadap pengembangan karakter, etos kerja dan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur. Tidak jarang terjadi setelah kembali mengikuti diklat kinerja aparatur tetap masih seperti sebelumnya.

Menyangkut kinerja alumni diklat di wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Padang, memang memperlihatkan kinerja ke arah yang lebih baik, dan telah berupaya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Akan tetapi secara umum kinerja aparatur tetap saja mendapat kritikan oleh masyarakat. Sebagian masyarakat masih merasakan kurang puas atas pelayanan yang diberikan, berbagai macam keluhan dan kesulitan tidak jarang terjadi bila berurusan, disiplin masih lemah, tanggung jawab masih rendah dan sebagainya. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang pelanggan pada salah satu instansi pada 1 November 2013, mengungkapkan keluhannya perihal pelayanan yang dirasakan, dalam mengurus surat menyurat, dia sangat menginginkan cepat selesai tapi kenyataan masih jauh dari harapan. Dari informasi yang berkembang menyangkut

dalam menyelesaikan tugas kewajiban, bila pekerjaan tersebut ada *reward* atau kompensasi setelah dikerjakan, pasti cepat selesainya atau maksimal hasil yang akan diterima. Begitu sebaliknya bila tidak ada kompensasi apa-apa, patut diduga pekerjaan tersebut membutuhkan waktu lama.

Menyangkut masalah kompensasi atau imbalan, pemerintah selalu mengeluarkan kebijakan peningkatan kompensasi kerja terhadap semua aparatur, dari pangkat/jabatan rendah hingga pangkat/jabatan tertinggi, baik dalam bentuk finansial maupun bersifat nonfinansial. Semua itu diharapkan agar aparatur semakin bergairah dan profesional dalam bekerja. Begitu besar perhatian terhadap kompensasi kerja mengingat kompensasi memiliki peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Dengan adanya kompensasi tersebut, berarti ada penghargaan atas kinerja aparatur.

Akan tetapi kebijakan kompensasi tetap saja menjadi persoalan pada sebagian aparatur yang bekerja, karena secara finansial kesejahteraan aparatur masih belum sesuai dengan kebutuhan, sebagai aparatur harus mampu mengelola penghasilan dengan sebaik-baiknya agar kesejahteraan tidak terabaikan. Begitu juga dengan kompensasi non finansial yang akan di terima setelah mengikuti diklat, yaitu berupa penghargaan atas usaha yang telah dilakukan. Dari sepuluh orang alumni diklat yang diminta komentarnya pada tanggal 5 dan 6 Oktober 2013 menyangkut kompensasi kerja setelah diklat, terungkap secara finansial menyatakan tidak ada secara signifikan peningkatan kesejahteraan setelah Diklat PIM. Sedangkan kompensasi non finansial yang dirasakan satu dari tiga orang alumni diklat PIM menyatakan bahwa setelah diklat memperoleh promosi jabatan,

kemudian dua lagi menyatakan dia sering dipuji atau diberi apresiasi dan dipercayakan menghadiri acara-acara tertentu mewakili pimpinan. Sedangkan lainnya kebanyakan merasakan sama saja apa yang dirasakan sebelum atau setelah diklat, karena menyangkut kompensasi nonfinansial juga sangat situasional tergantung situasi kondisi suatu instansi. Juga ada yang berkomentar miring bahwa menyangkut promosi juga sangat politis dan subjektif.

Dengan demikian berarti aspek kompensasi berupa perhatian dan penghargaan terhadap alumni diklat sedikit terabaikan, belum ada jaminan pemberdayaan alumni diklat oleh instansinya, termasuk *reward* yang akan diperoleh jika memperlihatkan kinerja yang lebih baik, serta harapan untuk promosi jabatan. Semua itu tentu akan berpengaruh terhadap motivasi kerja aparatur. Menurut Sastrohadiwiryono (2002: 185), motivasi merupakan suatu fungsi yang menghubungkan antara kompensasi dengan kinerja. Sistem kompensasi akan dapat membantu terciptanya motivasi kerja. Segala aspek yang akan berpengaruh terhadap motivasi kerja perlu dikelola dengan baik agar menghasilkan kinerja yang semakin baik. Mengabaikan aspek kompensasi kerja secara tidak langsung berarti tidak ingin aparatur bekerja menjadi lebih baik, karena kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan akan selalu menjadi beban pikiran selama melakukan pekerjaan.

Aspek motivasi kerja diduga ikut mempengaruhi Aparatur dalam bekerja, jika motivasi kerja rendah apapun bentuk upaya peningkatan kinerja, tetap saja hasilnya akan kurang maksimal. Berdasarkan wawancara kepada 5 orang alumni diklat pada tanggal 2 Oktober 2013 diperoleh informasi, bahwa selama diklat

motivasi kerja terasa cukup baik, namun setelah kembali dari diklat kembali seperti semula. Hal demikian memperlihatkan ada kendala para alumni mempertahankan motivasi kerja setelah diklat. Meskipun telah ditempa melalui Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (PIM IV) selama 37 hari, kinerja kurang baik yang telah menjadi kebiasaan selama ini, yaitu tidak mau bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang telah dimiliki dengan penuh semangat pengabdian, sangat sulit untuk ditinggalkan. Jika iklim kerja kurang mengakomodasi motivasi kerja yang telah dimiliki selama diklat, maka ide-ide kreatif serta potensi yang dimiliki aparatur alumni diklat akan sulit untuk berkembang.

Permasalahan lain yang pantas untuk diungkap adalah tentang keberadaan diklat, barangkali diklat kurang efektif melakukan pembinaan terhadap SDM aparatur, baik menyangkut sarana prasarana, teknis/kinerja penyelenggara, kurikulum yang tersedia serta kualitas widyaiswara yang mengelola pembelajaran. Terhadap *output* yang dihasilkan, Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 5 Oktober 2013, salah seorang yang merespons positif kegiatan diklat ini menyatakan bahwa ada peningkatan unjuk kerja yang bersangkutan sebelum dan setelah mengikuti diklat. Diklat yang efektif tentu ditandai oleh respons positif peserta selama mengikuti diklat. Jika ada peserta sering merasa resah dan gelisah, tidak selalu berada di dalam kelas, sering menerima telepon selama pembelajaran berlangsung, merupakan pertanda peserta merasa kurang nyaman terhadap materi yang diberikan. Demikian juga sebaliknya, peserta akan antusias selama

mengikuti diklat, jika proses diklat mampu mengakomodasi keinginan peserta, sehingga manfaat diklat benar-benar dapat dirasakan.

Salah satu manfaat diklat menurut Siagian (1999: 183) adalah timbulnya dorongan pada diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan arti kata bahwa efektivitas suatu diklat akan mendorong bangkitnya motivasi kerja dan kinerja aparatur yang bersangkutan. Hal demikian tentu tidak terlepas dari peran dan fungsi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran dalam diklat.

Berdasarkan hasil diskusi dengan beberapa alumni diklat pada tanggal 5 Oktober 2013, diinformasikan bahwa secara umum widyaiswara cukup berkualitas memberikan materi, baik dari aspek konten maupun metode penyampaiannya, namun menyangkut kualifikasi atau latar belakang widyaiswara yang mengajar tidak semuanya berasal dari Kementerian Agama, ada diantaranya kurang memahami regulasi yang berkembang di internal Kementerian Agama termasuk menghubungkan materi dengan nilai-nilai religius yang umumnya mewarnai peserta diklat. Informasi ini cukup beralasan karena selama ini Balai Diklat sering melakukan *outsourcing* untuk memenuhi kebutuhan widyaiswara, ada yang berasal dari kalangan akademisi, tenaga praktisi, widyaiswara non Kementerian Agama maupun widyaiswara yang telah purnabakti. Artinya, tidak semua widyaiswara memenuhi syarat legal formal mengajar pada diklat PIM. Hal demikian tentu sangat berpengaruh terhadap respons peserta menyangkut kompetensi widyaiswara yang mengajar.

Widyaiswara yang kompeten tentu akan mampu membaca kebutuhan peserta, termasuk membangun motivasi peserta, kemudian diklat yang mereka ikuti semestinya relevan, menarik dan menguntungkan. Menurut Syafar (2011) pembelajaran orang dewasa merupakan suatu proses emosional dan intelektual. Mereka akan tertarik dalam kegiatan pembelajaran, bila kegiatan tersebut memberi nilai tambah terhadap pikiran dan perasaannya, adanya kesediaan untuk saling memberi dan menerima.

Untuk memenuhi harapan di atas widyaiswara harus punya kemauan dan kemampuan dalam membaca kebutuhan peserta termasuk strategi dan metode pembelajaran. Sejak awal widyaiswara sering mendapatkan pembekalan dan pembinaan, baik oleh LAN maupun oleh lembaga Pusdiklat Kementerian Agama. Langkah ini terus dilakukan agar dapat memperoleh widyaiswara yang kompeten dibidangnya. Mengingat tanggung jawab sebagai widyaiswara tidaklah ringan, jika menyangkut rendahnya kinerja aparatur, ada kecenderungan kompetensi widyaiswara yang sering dipertanyakan. Fernanda (2006: 135) mengatakan bahwa kompetensi widyaiswara masih belum optimal, baik dalam penguasaan materi dan keahlian mengajar maupun dalam etika.

Dalam hal ini peranan panitia dalam menghadirkan widyaiswara yang kompeten sangat penting. Widyaiswara harus mengerti dan memahami serta mendalami bidang tugas jabatan peserta yang mengikuti diklat. Karena diklat harus mampu memberikan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan sikap (*knowledge, skill, dan attitude*) sesuai dengan yang diharapkan. Bila tiga hal ini terbentuk dengan baik pada diri aparatur, meskipun minus kompensasi dan

motivasi ekesternal pada instansi tempat mereka bekerja niscaya akan tetap berupaya bekerja lebih baik setelah menjadi alumni diklat. Oleh karena itu, widyaiswara perlu memiliki kompetensi yang telah dipersyaratkan oleh lembaga Administrasi Negara.

Empat kompetensi yang dipersyaratkan oleh lembaga administrasi negara (LAN), yaitu; pengelolaan pembelajaran, kompetensi substantif, kompetensi sosial dan kepribadian. Dalam hal ini kompetensi sosial dan kepribadian merupakan kompetensi yang melekat pada diri widyaiswara sehari-hari, tidak hanya pada saat pembelajaran berlangsung. Selagi berada dilingkungan diklat, kesungguhan atau keseriusan, komitmen kerja, sikap dan perilaku setiap widyaiswara yang ada di lembaga diklat, diduga akan mempengaruhi sikap dan mental aparatur setelah kembali ke tempat tugas masing-masing. Hal demikian disebabkan widyaiswara adalah tauladan oleh aparatur, widyaiswara adalah sosok yang pantas digugu dan ditiru, karena peran widyaiswara tidak hanya bersifat pengajaran, melainkan juga pendidikan yang sarat akan nilai-nilai atau mental seorang aparatur. Bila widyaiswara memperlihatkan motivasi kerja yang tinggi, tentu aparatur juga akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dan sebaliknya jika yang ditangkap aparatur selama diklat widyaiswara bekerja seadanya, sekedar menggugurkan kewajiban, tentu alumni yang dihasilkan akan memiliki sikap dan mental yang semakin jauh dari harapan.

Selanjutnya ditinjau dari perspektif peserta, ternyata tidak semua peserta diklat memiliki motivasi yang sama, bahwa diklat adalah sebagai upaya peningkatan SDM aparatur. Ada diantara mereka hanya berharap STTPL (Surat

Tanda Tamat Pelatihan), atau karena memenuhi perintah atasan atau sekedar prestise sebagai salah satu syarat yang harus diikuti jika menduduki jabatan Eselon IV atau motivasi lainnya yang mendorong mereka mengikuti diklat dengan baik. Di sisi lain, diklat harus terlaksana secara efektif, efisien dan berkualitas. Diklat yang efektif dan berkualitas tentu ditandai oleh alumni yang memiliki motivasi dan kinerja yang semakin baik dan berkembang.

Di samping itu pemerintah juga melakukan pengawasan terhadap kinerja aparatur, baik oleh atasan langsung maupun oleh lembaga resmi pemerintah (*internal* dan *eksternal*). Pada prinsipnya pengawasan dilakukan agar aparatur dapat bekerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku. Jika prinsip pengawasan dapat berjalan, tentu kualitas pelayanan yang diberikan atau kinerja sebagai aparatur akan terpelihara dari segala bentuk kelalaian dan kecurangan yang akan terjadi, baik disengaja maupun tidak disengaja. Dengan arti kata bahwa dengan adanya pengawasan yang baik sekaligus akan membimbing kinerja aparatur untuk selalu berada di jalan yang benar.

Sebagai warga kementerian agama dengan motto “ikhlas beramal”, aparatur yang bertugas seharusnya memiliki nilai lebih dalam memperlihatkan kinerja dibanding dengan aparatur-aparatur di kementerian lain. Jika tetap saja sama bahkan kurang, hal demikian adalah indikasi kinerja aparatur kementerian agama masih dapat dianggap lemah atau memiliki kinerja rendah. Demikian halnya aparatur yang telah mengikuti diklat, selama diklat orientasi pembinaan tidak hanya terfokus pada aspek pengetahuan semata atau aspek keterampilan saja, melainkan aspek afektif atau nilai-nilai moral/karakter lebih ditekankan

terhadap peserta diklat. Sehingga diharapkan alumni diklat di Kementerian Agama dapat menjadi teladan oleh aparatur lain, dengan memperlihatkan kinerja yang semakin profesional dan berkualitas.

Berangkat dari permasalahan di atas, begitu pentingnya kinerja aparatur khususnya sebagai alumni diklat Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas, maka perlu diteliti dan dikaji lebih lanjut. Sebagai fokus penelitian adalah tentang kinerja aparatur dengan mengkaji efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja aparatur. Dengan topik kontribusi efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja aparatur serta dampaknya pada kinerja aparatur Alumni Diklat PIM IV di Wilayah Kerja Balai Diklat Keagamaan (BDK) Padang. Pemilihan kinerja aparatur alumni Diklat PIM IV sebagai subjek penelitian dimaksudkan, mengingat aparatur inilah yang secara langsung bersentuhan dengan masyarakat. Sebagai Pejabat yang telah memperoleh pembinaan berupa Diklat PIM IV selama 37 hari, tentu kinerja dan pelayanan yang mereka berikan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Mereka adalah ujung tombak pemerintahan terendah khususnya di Kementerian Agama, seperti Kepala Urusan Agama Kecamatan, Kasi (Kepala Seksi), Kasubag (Kepala Subbagian) pada Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Kasi dan Kasubag pada PTAIN (Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri) dan Kasi dan Kasubag pada BDK.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja aparatur alumni diklat di wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Padang adalah sebagai berikut:

1. Masalah tanggung jawab sebagian aparatur masih dirasakan kurang, disiplin dari segi waktu dan pelayanan yang dirasakan pelanggan, belum berjalan sebagaimana diharapkan, termasuk komitmen tugas juga sedikit terabaikan.
2. Masalah motivasi kerja aparatur yang kelihatannya masih rendah. Motivasi sangat diperlukan dalam melakukan apapun termasuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai abdi masyarakat bangsa dan negara. Hasil wawancara dan pengamatan menunjukkan bahwa sebagian aparatur yang telah diklat tidak jauh berbeda kreativitasnya dibanding dengan aparatur yang belum diklat.
3. Masalah efektivitas pelaksanaan diklat, baik menyangkut input diklat, *rekrutment* peserta tanpa seleksi, kurikulum diklat yang bersifat *top down* dari Jakarta, latar belakang widyaiswara yang heterogen, sarana prasarana, selanjutnya menyangkut masalah proses seperti strategi pembelajaran, media, kemampuan widyaiswara, respons peserta dsb. Kemudian menyangkut karya tulis yang dikerjakan tergesa-gesa dalam waktu relatif singkat, peningkatan pengetahuan tentang pekerjaan yang masih dirasakan kurang. Semua hal demikian tentu akan berpengaruh tercapainya tujuan dan saran diklat secara maksimal.

4. Masalah kompensasi kerja, kompensasi yang diharapkan aparatur sebenarnya bukan hanya berupa finansial, melainkan menyangkut aspek psikologis atau kompensasi nonfinansial, artinya aparatur perlu mendapatkan perhatian, penghargaan dan kesempatan menerapkan ilmu yang dimiliki dapat diterapkan di tempat kerja. Selama ini masih banyak aparatur yang telah diklat diberlakukan sama seperti dengan yang belum diklat.
5. Masalah kompetensi widyaiswara, belum sepenuhnya widyaiswara yang mengajar memenuhi kualifikasi persyaratan sesuai dengan aturan LAN seperti widyaiswara luar biasa dari lembaga lain, widyaiswara non Kementerian Agama dan widyaiswara Kementerian Agama yang telah purnabakti, Hal demikian tentu sedikit mengganggu konsentrasi peserta pada saat proses pembelajaran, sehingga pembelajaran kurang menarik oleh sebagian peserta.
6. Masalah manajemen pembinaan karir aparatur belum mampu mendorong aparatur agar semakin berkualitas, karena unsur subjektivitas dan politis cenderung menggerogoti dalam mengangkat seseorang pada jabatan tertentu
7. Masalah praktek kolusi dan nepotisme masih menggerogoti lingkungan aparatur, terjadinya berbagai kasus kecurangan menjadi tidak asing didengar, fenomena demikian menyebabkan sebagian aparatur sulit untuk berkembang.
8. Sebagian pekerjaan tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki, sehingga kualitas kerja kurang maksimal, karena ada prinsip suka tidak suka kepada

sesorang dalam memberikan tugas/jabatan tertentu, termasuk sistem pengawasan kurang berjalan sebagaimana diharapkan.

9. Iklim kerja yang kurang kondusif, sehingga aparatur mengalami berbagai kendala dalam pengembangan potensi yang telah dimiliki, termasuk dalam melakukan berbagai inovasi kearah yang lebih baik.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, ternyata banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja aparatur, namun merujuk kepada hasil wawancara yang ada di lapangan, ada empat variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja aparatur sebagai alumni diklat. Empat variabel ini menarik untuk diteliti dan dikaji agar dapat menawarkan solusi perbaikan kinerja aparatur dimasa mendatang. Variabel yang dimaksud meliputi efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja aparatur. Pemilihan empat variabel ini didasarkan pada prediksi yang kuat bahwa variabel ini diduga sangat menentukan kinerja aparatur.

Mengingat terbatasnya kemampuan untuk mengontrol berbagai faktor yang mungkin mengintervensi variabel kinerja, maka penelitian ini mengeksplorasi efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur dan kompetensi widyaiswara terhadap kinerja aparatur alumni diklat. Kemudian hubungan ini juga dilihat secara tidak langsung dengan *intervening* variabel motivasi kerja aparatur.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah efektivitas pelaksanaan diklat berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di wilayah kerja BDK Padang?
2. Apakah kompensasi kerja aparatur berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di wilayah kerja BDK Padang?
3. Apakah kompetensi widyaiswara berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di wilayah kerja BDK Padang?
4. Apakah efektivitas pelaksanaan diklat berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur alumni Diklat PIM IV di wilayah kerja BDK Padang?
5. Apakah kompensasi kerja aparatur berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang?
6. Apakah kompetensi widyaiswara berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang?
7. Apakah motivasi kerja berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur alumni diklat di wilayah kerja BDK Padang?
8. Apakah efektivitas pelaksanaan berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di BDK Padang?
9. Apakah kompensasi kerja aparatur berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di BDK Padang?

10. Apakah kompetensi widyaiswara berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di BDK Padang?
11. Apakah efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara, secara simultan berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur alumni Diklat PIM IV di BDK Padang?
12. Apakah efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja aparatur secara simultan berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur alumni Diklat PIM IV di wilayah kerja BDK Padang?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan hal sebagai berikut.

1. Kontribusi secara langsung efektivitas pelaksanaan diklat. terhadap motivasi kerja aparatur
2. Kontribusi kompensasi kerja aparatur secara langsung terhadap motivasi kerja aparatur
3. Kontribusi kompetensi widyaiswara secara langsung terhadap motivasi kerja aparatur
4. Kontribusi efektivitas pelaksanaan diklat. berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang.
5. Kontribusi kompensasi kerja aparatur berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja di wilayah kerja BDK Padang

6. Kontribusi kompetensi widyaiswara berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja di wilayah kerja BDK Padang.
7. Kontribusi motivasi kerja aparatur berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang
8. Kontribusi efektivitas pelaksanaan diklat secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang.
9. Kontribusi kompensasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang.
10. Kontribusi kompetensi widyaiswara secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang
11. Kontribusi efektivitas pelaksanaan diklat , kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara secara simultan berkontribusi secara langsung terhadap motivasi kerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang.
12. Kontribusi efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja aparatur, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja aparatur secara simultan berkontribusi secara langsung terhadap kinerja aparatur di wilayah kerja BDK Padang.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara akademis dan praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Akademis

- a. Meningkatkan pemahaman teori ilmu pendidikan khususnya administrasi pendidikan, manajemen diklat serta ilmu SDM aparatur.
- b. Memberikan sumbangan dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan, setelah membandingkan temuan penelitian dengan teori-teori yang digunakan.
- c. Menambah wawasan atau referensi peneliti berikutnya terutama dalam mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh atau berkontribusi terhadap kinerja aparatur.

2. Manfaat Praktis

- a. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai input atau dasar kajian empirik, yang dapat menjadi pertimbangan dalam rangka pembinaan dan pengembangan SDM aparatur dan widyaiswara di Indonesia.
- b. Pusdiklat Kementerian Agama, baik Pusdiklat Teknik Kependidikan dan Keagamaan serta Pusdiklat Tenaga Administrasi yang ada di Jakarta, sebagai data empiris dalam menyiapkan pembinaan secara berkelanjutan terhadap tenaga kediklatan seperti widyaiswara dan panitia.
- c. Balai Diklat Keagamaan Padang sebagai input untuk lebih memberikan perhatian terhadap kualitas calon peserta, widyaiswara dan panitia dalam penyelenggaraan diklat aparatur.

- d. Kementerian Agama yang ada di Kabupaten dan kota khususnya dalam wilayah kerja BDK Padang yang meliputi Sumbar, Riau, Jambi dan Kepri, dalam menyiapkan aparatur yang handal dimasa mendatang.
- e. Program Pascasarjana S3, khususnya pada Program Studi Ilmu Pendidikan, yang diharapkan dapat dijadikan bahan pengembangan Ilmu Pengetahuan khususnya dalam upaya peningkatan kinerja aparatur dan efektivitas pelaksanaan diklat, sehingga dapat menghasilkan SDM aparatur yang semakin berkualitas.
- f. Peneliti guna menambah wawasan khususnya dalam hal penelitian serta sebagai salah satu syarat akademik dalam penyelesaian program Doktor Ilmu Pendidikan pada Pascasarjana UNP Padang.
- g. Peneliti selanjutnya terutama sebagai acuan dalam meneliti efektivitas pelaksanaan diklat pada Kementerian Agama, sebagai upaya meningkatkan kinerja aparatur dimasa mendatang.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Efektivitas pelaksanaan diklat berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur
2. Kompensasi kerja tidak berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur .
3. Kompetensi widyaiswara tidak berkontribusi langsung terhadap motivasi kerja aparatur .
4. Efektivitas pelaksanaan diklat berkontribusi langsung terhadap kinerja aparatur .
5. Kompensasi kerja berkontribusi langsung terhadap kinerja aparatur .
6. Kompetensi widyaiswara berkontribusi langsung terhadap kinerja aparatur .
7. Motivasi kerja berkontribusi langsung terhadap kinerja aparatur .
8. Efektivitas pelaksanaan diklat berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur.
9. Kompensasi kerja tidak berkontribusi langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur
10. Kompetensi widyaiswara tidak berkontribusi langsung terhadap kinerja aparatur melalui motivasi kerja aparatur

11. Efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja dan kompetensi widyaiswara secara bersama-sama memberikan kontribusi langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja
12. Efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja dan kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi langsung yang signifikan terhadap kinerja aparatur

B. Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Bahwa eksistensi diklat merupakan wadah peningkatan SDM aparatur dalam bekerja, maka oleh karena itu aparatur perlu mendapatkan prioritas untuk mengikuti diklat, agar aparatur semakin berkualitas dan profesional.
2. Bahwa kegiatan dan program diklat harus selalu ditingkatkan agar aparatur semakin memiliki wawasan yang luas dan kinerja yang semakin berkembang dan berkualitas.
3. Bahwa kompetensi widyaiswara sangat berkaitan erat dengan kinerja aparatur itu sendiri. Artinya kualitas aparatur sangat ditentukan oleh kompetensi widyaiswara yang mengajar pada suatu diklat, maka perlu pemilihan widyaiswara yang tepat sesuai dengan keahlian yang dimiliki. sehingga aparatur semakin berkualitas dalam bekerja
4. Bahwa peran dan fungsi widyaiswara dalam pelaksanaan diklat sangat penting maknanya terhadap kinerja aparatur, Oleh karena itu pembinaan secara terencana dan terprogram, agar lembaga diklat memiliki tenaga widyaiswara yang semakin handal dibidangnya.

5. Mendorong widyaiswara melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan S3, agar memiliki pengalaman dan wawasan yang semakin luas.
6. Bahwa kompensasi kerja bukanlah motivator aparatur bekerja, melainkan secara langsung berhubungan dengan kinerja aparatur itu sendiri. Maka perlu ada program kompensasi kerja setelah aparatur kembali bekerja.
7. Memberikan dukungan secara moril dan materil setiap upaya peningkatan SDM aparatur agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan S3 agar memiliki *mind set* yang semakin luas dan berkembang.
8. Penghargaan dan pemberdayaan aparatur merupakan faktor yang perlu diupayakan instansi agar dapat memperoleh dan mempertahankan SDM aparatur yang berkualitas.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, beberapa saran yang diberikan kepada pihak yang terkait adalah sebagai berikut:

1. Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.

Balai Diklat sebagai salah satu unit pelaksana diklat di daerah yang diberi amanah menyelenggarakan diklat PIM IV Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, hendaknya dalam menyusun regulasi kediklatan senantiasa memperhatikan hal-hal yang mendorong peningkatan kinerja aparatur. Karena efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja, telah terbukti sebagai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja aparatur.

2. Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN)

LAN sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pembinaan diklat aparatur, widyaiswara memiliki peranan yang sangat penting bagi peningkatan kinerja aparatur. Oleh karena itu hendaklah LAN membuat kebijakan-kebijakan yang mendorong terhadap peningkatan kompetensi widyaiswara. Karena sebegus apapun kurikulum yang telah disiapkan, jika widyaisawara tidak sanggup merealisasikan, pada akhirnya kurikulum tidak akan punya makna apa-apa dalam mencapai tujuan Diklat.

3. Balai Diklat yang ada di Indonesia Khususnya di Bawah Kementerian Agama yang Menyelenggarakan Diklat PIM IV

Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap kinerja aparatur, perlu menyadari bahwa variabel efektivitas pelaksanaan diklat, kompensasi kerja, kompetensi widyaiswara dan motivasi kerja, memiliki peranan cukup besar terhadap peningkatan kinerja aparatur..Artinya penurunan kinerja aparatur salah satu disebabkan karena luputnya dari perhatian atas variabel-variabel tersebut.

4. Widyaiswara

Kompetensi widyaiswara adalah faktor dominan yang berkontribusi terhadap terhadap kinerja aparatur yang telah kembali dari mengikuti diklat. Kompetensi widyaiswara perlu memperoleh pembinaan secara terprogram, agar widyaiswara memiliki persiapan yang maksimal untuk Dikjartih disetiap pelaksanaan diklat. Sekiranya Balai diklat tidak memiliki kualifikasi widyaiswara sesuai dengan kebutuhan diklat, maka diperlukan pertimbangan yang matang atau penyeleksian widyaiswara luar, yang memiliki pemahaman terhadap tugas dan fungsi aparatur Kementerian Agama.

DAFTAR RUJUKAN

- Abas, Muhamad, & Luh Nyoman Dewi Triandayani (eds.). 2001. *Pelayanan Publik: Apa Kata Warga*, Jakarta: PSPK
- Alliger, Goerge M., dan Janak, Elizabeth A. (1989), *Kirkpatrick's Levels of Training Criteria : Thirty Years Later*", Personnel Psychology
- Analoui. Farhad. (1994), "*Training and Development: The Role of Trainers*", Journal of Management Development, Vol. 13, No. 9, pp. 61-72
- Anoraga, Panji. (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, Panji. (2009). *Psikologi Kerja*: Jakarta. Rineka Cipta
- Arep, I dan Hendri T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Dasar-dasar evaluasi Pendidikan* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara
- Aritonang, Keke T. (2005). *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja SMP Kristen BPK Penabur Jakarta*. Jurnal Pendidikan Penabur. No.04/Th IV/ Juli 2005 (Online).
<http://202.147.254.252/files/Hal.0116%20Kompensasi%20Kerja.pdf> di akses 28 Desember 2013
- BAKN RI [Badan Administrasi dan Kepegawaian Negara Republik Indonesia]. (2003). *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46-A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: BAKN RI.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Barelson and Steiner, (2003). *Consumer Behavior Implication* Dallas Texas. Bussiness Publication, Inc
- Bernardin, John, H & Joyce E. A. Russel. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc
- Bittel, L.R. and Newstrom,J. 1990. *What Every Supervisor Should Know*, Alih Bahasa oleh Hartono Herlambang. (1996). *Pedoman Bagi Penyelian I*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.