

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Widyaiswara

SUWATNO & MARSUDI

Prodi Pendidikan Manajemen Perkantoran FPEB – UPI.
Jln. Dr. Setiabudi 229 Bandung, 40559, Telp. 022-2017918

Abstrack: BPG (Teacher Upgrading Center) is a technical and operational units that are structurally under the Directorate General of Primary and Secondary, where widyaiswara are the spearhead for the performance of the organization. Given the strategic position, widyaiswara required a quality that capable to perform optimally in their roles and functions. The basic assumption is that the recruitment, selection, motivation, also education and training, have a significant influence on the performance of Widyaiswara. The purpose of this study was to determine and analyze the influence of recruitment, selection, motivation, also education and training, to widyaiswara performance at the Directorate General of Primary and Secondary. The method used in this research is descriptive and explanatory survey, with techniques of survey for data collection, and questionnaire form for research instruments. This research is study to 80 people of Widyaiswara at the Directorate General of Primary and Secondary Jakarta. Data analysis technique used to examination the research hypothesis is using correlation and regression techniques. Based on research outcomes, obtained findings the influence of recruitment, selection, motivation, also education and training, to the widyaiswara performance at the Directorate General of Primary and Secondary Jakarta. Thus, it is necessary improvements and continuous optimization of the recruitment, selection, motivation, also education and training, within the Directorate General of Primary and Secondary Jakarta, to improve widyaiswara performance.

Keywords: *Recruitment, selection, motivation, education and training, work performance.*

Indonesia, sebagaimana negara lain, tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh globalisasi yang melanda dunia sejalan dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Globalisasi mengakibatkan hilangnya batas-batas antar negara untuk kepentingan bisnis dan meningkatkan mobilitas arus sumber daya khususnya sumber daya manusia (SDM) dari satu negara ke negara lain. SDM masing-masing memiliki latar belakang yang berbeda-beda baik dari segi budaya, etnis, agama, ideologi, *gender*, karakteristik, maupun *skill*. (Johnston, 1991:115).

Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah pendidikan. Pendidikan tidak boleh terjebak pada teori-teori ekonomi neoklasik, suatu teori yang menempatkan manusia sebagai alat-alat produksi, di mana penguasaan iptek bertujuan menopang kekuasaan

dan kepentingan kapitalitas. Pendidikan sebagai proses pembentukan manusia Indonesia seutuhnya.

Pada dasarnya, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan, antara lain: guru, siswa, sarana dan prasarana, lingkungan pendidikan, dan kurikulum. Dari berbagai faktor tersebut, guru dalam kegiatan proses pembelajaran di sekolah menempati kedudukan yang sangat penting, dan tanpa mengabaikan faktor yang lain, guru sebagai subjek pendidikan sangat menentukan keberhasilan pendidikan itu sendiri (Eko Putro, 2008:1). Fasli Jalal (2007:1) menyatakan bahwa pendidikan yang bermutu sangat bergantung pada keberadaan guru yang bermutu, yakni guru yang profesional, sejahtera, dan bermartabat. Oleh karena itu, keberadaan guru yang bermutu merupakan syarat mutlak hadirnya sistem dan praktik pendidikan yang bermutu.

Berkaitan dengan mutu guru, BPG (Balai Penataran Guru) sebagai unit pelaksana teknis yang secara struktural berada di bawah Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, dengan widyaiswara sebagai ujung tombaknya, mempunyai peran yang strategis dalam meningkatkan mutu sumber daya penyelenggaraan pendidikan (guru, pengawas, kepala sekolah). Oleh karena itu kebijakan pemerintah memberdayakan BPG menjadi Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) merupakan langkah yang tepat. Selain LPMP, Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG) dengan karakteristiknya sebagai lembaga yang diberi tugas melaksanakan penataran dan pengembangan teknis pendidikan juga mempunyai peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian keberadaan kedua lembaga tersebut perlu ditopang oleh widyaiswara yang berkualitas sehingga dalam melaksanakan peran dan fungsinya dapat meningkatkan kinerjanya. Kondisi seperti ini mengisyaratkan pentingnya pribadi seorang widyaiswara yang produktif, di samping mempunyai kompetensi yang memadai. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi, dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menggabungkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya.

Dari perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia kinerja pegawai dapat diwujudkan melalui rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan motivasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan kegiatan yang dilaksanakan pada fungsi pengadaan SDM. Pengadaan ini berhubungan dengan proses memperoleh tenaga kerja yang paling sesuai dengan tuntutan tugas-tugas khusus, sebagaimana dikemukakan oleh (Flippo 1984:95) *Procurement is concerned with the process of obtaining personnel who are best suited to performing the tasks assigned to specific jobs*". Sebagai wujud dari perilaku, kinerja individu dipengaruhi pula oleh motivasi dan motivasi yang sangat mendorong kinerja yang baik adalah motivasi intrinsik (Ely Sufianti, 2006 : 300).

Berdasarkan pemikiran dan landasan teoritis yang dikemukakan di atas, maka, dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, motivasi, dan kinerja widyaiswara, saling berkaitan di mana pelaksanaan rekrut-

men, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan motivasi baik secara parsial ataupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Artinya semakin efektif secara simultan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan pemberian motivasi, maka semakin meningkat kinerja widyaiswara. Sebaliknya semakin tidak efektif secara simultan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan pemberian motivasi, maka semakin menurun kinerja widyaiswara. Secara parsial artinya semakin efektif pelaksanaan rekrutmen, maka semakin meningkat kinerja widyaiswara, sebaliknya semakin tidak efektif pelaksanaan rekrutmen, maka semakin menurun kinerja widyaiswara. Semakin efektif pelaksanaan seleksi, maka semakin meningkat kinerja widyaiswara, sebaliknya semakin tidak efektif pelaksanaan seleksi, maka semakin menurun kinerja widyaiswara. Semakin efektif pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, maka semakin meningkat kinerja widyaiswara, sebaliknya semakin tidak efektif pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, maka semakin menurun kinerja widyaiswara. Semakin tinggi motivasi widyaiswara, maka semakin meningkat kinerja widyaiswara, sebaliknya semakin rendah motivasi widyaiswara, maka semakin menurun kinerja widyaiswara.

Berkaitan dengan optimalisasi kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja widyaiswara. Untuk mengetahui hal tersebut, perlu dilakukan penelitian empiris dan kajian teori yang mendalam agar diperoleh rumusan yang tepat mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja widyaiswara. Berdasarkan hasil penelusuran kepustakaan dan pengamatan di lapangan, diperoleh asumsi bahwa kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dipengaruhi oleh pelaksanaan fungsi pengadaan (rekrutmen dan seleksi) dan fungsi pengembangan SDM (Motivasi serta Pendidikan dan Pelatihan)

Berdasarkan uraian tersebut, formulasi masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah?

2. Bagaimana pengaruh seleksi terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah?
4. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah?
5. Bagaimana pengaruh rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah?

Beranjak dari rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
2. Pengaruh seleksi terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
4. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
5. Pengaruh rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan, terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Rekrutmen pada hakekatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Veithzal 2004:158). Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan/organisasi. Rekrutmen adalah langkah awal yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan/organisasi. Langkah ini akan sangat menentukan apakah perusahaan/organisasi bisa bersaing dalam operasionalnya atau bahkan menjadi bangkrut. Dengan rekrutmen yang benar, akan didapat sumber daya manusia yang unggul dan mampu menjawab tantangan yang dihadapi

perusahaan/organisasi. Sebaliknya kalau proses rekrutmen sudah tidak benar, misalnya hanya asal terima saja setiap pelamar yang datang, maka kehancuranlah yang akan ditemui perusahaan/organisasi dimaksud. Proses rekrutmen ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia perusahaan/organisasi tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmennya. Salah satu fungsi rekrutmen yang dilakukan oleh departemen SDM untuk mendapatkan calon karyawan adalah mengadakan seleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan.

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat. Pedoman pokok dalam mengadakan seleksi adalah spesifikasi jabatan, karena dari sinilah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan.

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan (Veithzal Rivai, 2004:170). Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian ditetapkan mana yang akan diterima sebagai karyawan dalam perusahaan. Seleksi merupakan kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena dari hasil rekrutmen tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Seleksi tidak hanya dilakukan untuk memilih pegawai baru di perusahaan, tetapi dapat juga dipakai untuk memilih pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan baru, memindahkan pegawai ke bagian yang lain atau juga bisa dipakai untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja.

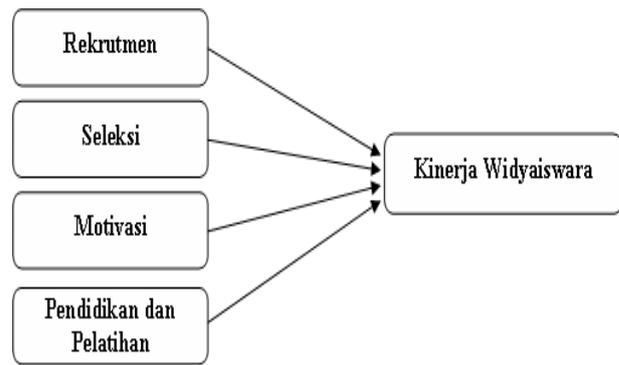
Pentingnya pemberian motivasi pada pegawai hendaknya pemimpin dapat memberikan motivasi searah dengan karakteristik pegawai. Oleh karena itu dalam proses motivasi pegawai akan melibatkan banyak faktor yang saling berkaitan antara lain faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor intrinsik dan intrinsik dapat

mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja (Ambar 2003 :188-189)

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar. Perusahaan menyadari bahwa karyawan bukanlah sapi perah yang hanya dimanfaatkan tenaganya untuk kepentingan perusahaan semata. Tetapi karyawan juga menjadi asset perusahaan yang harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk meningkatkan produktivitas. Disamping itu juga untuk mengantisipasi era globalisasi dan pemberlakuan pasar bebas serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Karyawan pada dasarnya masih mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya, untuk itulah perusahaan merancang adanya program pendidikan dan pelatihan untuk mempersempit keterbatasan yang ada pada karyawannya. Untuk mengukur pendidikan pelatihan menurut Siregar (2007 : 349) dapat diteliti melalui 6 (enam) sub indikator yaitu tujuan diklat, fasilitator (widyaiswara), materi diklat, peserta diklat dan hasil diklat.

Berlandaskan pemikiran dan teori yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini terdapat keterkaitan antara dan diantara rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan, dengan kinerja widyaiswara, di mana pelaksanaan rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara, baik secara parsial ataupun secara bersama-sama. Semakin tinggi dan semakin efektif pelaksanaan rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan, akan semakin tinggi dan efektif pula kinerja widyaiswara.

Alur pikir pengaruh pelaksanaan fungsi pengadaan (rekrutmen dan seleksi) dan fungsi pengembangan SDM (Motivasi serta Pendidikan dan Pelatihan) terhadap kinerja widyaiswara disajikan dalam gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran, terdapat lima hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Hipotesis1: Terdapat pengaruh dari rekrutmen terhadap kinerja Widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Hipotesis2: Terdapat pengaruh dari seleksi terhadap kinerja Widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Hipotesis3: Terdapat pengaruh dari motivasi terhadap kinerja Widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Hipotesis4: Terdapat pengaruh dari pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja Widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Hipotesis5: Terdapat pengaruh dari rekrutmen, seleksi, motivasi dan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja Widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif, karena selain dimaksudkan untuk menggambarkan kondisi ciri-ciri obyek atau variabel-variabel penelitian, juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Oleh karena itu, metode yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Konsekuensi dari *design* penelitian

kausal ini memerlukan operasionalisasi variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa sehingga dapat diuji secara statistik.

Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya, variabel-variabel dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Variabel Rekrutmen (X_1)
Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified* untuk jabatan/pekerjaan tertentu di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala ordinal yang mencakup indikator: 1) Dasar perekrutan; 2) Sumber-sumber perekrutan; dan 3) Metode perekrutan.
2. Variabel Seleksi (X_2)
Seleksi diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari kumpulan orang-orang dengan preferensi tertentu. Variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala ordinal yang mencakup indikator: 1) Pendekatan seleksi; 2) Metode seleksi; dan 3) Materi seleksi
3. Variabel Pendidikan dan Pelatihan.
Variabel ini diukur dengan menggunakan skala ordinal yang mencakup: 1) Tujuan diklat; 2) Bentuk/jenis diklat; 3) Lamanya diklat; 4) Materi diklat; 5) Metode pembelajaran; 6) media pembelajaran; dan 7) Kualifikasi instruktur, dan 8) evaluasi diklat.
4. Variabel Motivasi
Variabel motivasi dapat didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang yang membangkitkan dorongan dalam mengarahkan perilakunya. Indikator variabel ini diukur dengan menggunakan skala ordinal meliputi: 1) kebutuhan akan prestasi, 2) kebutuhan akan afiliasi, dan 3) kebutuhan akan kekuasaan
5. Kinerja Widyaiswara (Y)
Kinerja widyaiswara secara operasional dapat didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas widyaiswara dalam bekerja. Indikator variabel ini meliputi: 1) Kinerja pendidikan formal dan diklat yang diikuti; 2) Pengembangan dan pelaksanaan diklat; 3) Pengembangan profesi; dan 4) Penunjang diklat. Data variabel kinerja widyaiswara ini diperoleh melalui angka kredit widyaiswara.

Populasi penelitian ini ialah widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, khususnya widyaiswara pada Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG) Kejuruan, PPPG Bahasa, dan PPPG Keguruan Jakarta, yang berjumlah 80 orang. Karena populasi kurang dari 100 orang, maka penelitian ini menggunakan penelitian populasi (sensus).

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode penelitian lapangan atau metode survey, dengan teknik pengumpulan data berupa angket, instrumen penelitian tersebut sebelum digunakan diuji normalitas dan homogenitasnya terlebih dahulu. Angket disusun berdasarkan ruang lingkup kedalaman variabel yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini dikonstruksi ke dalam lima bentuk angket, yaitu: pertama, untuk variabel rekrutmen sebanyak 7 item; kedua, variabel seleksi sebanyak 8 item; ketiga, variabel pendidikan dan pelatihan sebanyak 12 item; keempat, variabel motivasi sebanyak 22 item; dan kelima, variabel kinerja sebanyak 21 item.

Angket untuk variabel rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, serta motivasi merupakan angket tertutup dengan lima alternatif pilihan jawaban. Item-item alat pengumpul data yang digunakan mengacu pada skala, yang berbentuk *semantic differensial*. Skala berbentuk *semantic differensial* tersusun dalam satu garis kontinum, dimana yang sangat positif terletak di bagian kanan garis, dan jawabannya yang sangat negatif terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya. Sedangkan Angket untuk variabel kinerja, merupakan angket terbuka. Responden diminta untuk mengisikan angka kredit widyaiswara dari masing-masing komponen, pada kolom yang telah disediakan.

Pada penelitian ini digunakan analisis verifikatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis verifikatif menitikberatkan pada pengungkapan perilaku variabel yang diteliti. Dalam pengujian hipotesis, digunakan statistika korelasi dan regresi ganda dengan rincian: pertama, untuk pengujian hipotesis kelima digunakan pengujian korelasi antar variabel; dan kedua, regresi sederhana digunakan untuk pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga, dan keempat.

HASIL

Secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja widyaiswara. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 1,99 dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 76,45 + 1,99 X_1$. Persamaan ini menunjukkan bahwa jika rekrutmen (X_1) dengan kinerja widyaiswara (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor rekrutmen (X_1) sebesar 1 unit dapat diestimasikan skor kinerja widyaiswara (Y) akan berubah 1,99 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 76,45.

Hasil lain menunjukkan terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja widyaiswara. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 1,29 dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 77,025 + 1,29 X_2$. Persamaan ini menunjukkan bahwa jika seleksi (X_2) dan kinerja widyaiswara (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor seleksi (X_2) sebesar 1 unit dapat diestimasikan skor kinerja widyaiswara (Y) akan berubah 1,29 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 77,025.

Pendidikan dan pelatihan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi 1,29 dan persamaan regresi $\hat{Y} = 59,247 + 1,29 X_3$. Persamaan tersebut menggambarkan bahwa jika pendidikan dan latihan (X_3) dan kinerja widyaiswara (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor pendidikan dan latihan (X_3) sebesar 1 unit dapat diestimasikan skor kinerja widyaiswara (Y) akan berubah 1,29 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 59,247.

Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi 1,38 dan persamaan regresi $\hat{Y} = 12,229 + 1,38 X_4$. Persamaan ini menggambarkan bahwa jika motivasi kerja (X_4) dan kinerja widyaiswara (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor motivasi (X_4) sebesar 1 unit dapat diestimasikan skor kinerja widyaiswara (Y) akan

berubah 1,38 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 12,229.

Secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan serta motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Hal ini ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 125,83 + 0,07X_1 + 0,02X_2 + 0,02X_3 + 0,000037X_4$. Persamaan ini menggambarkan bahwa setiap pengembangan pada program rekrutmen, seleksi, pendidikan dan latihan, serta motivasi dapat diikuti oleh peningkatan kinerja widyaiswara.

PEMBAHASAN

Pada variabel rekrutmen, sebanyak 11% jawaban responden berada pada skor 5, sebanyak 63% jawaban responden berada pada skor 4, sebanyak 16% jawaban responden berada pada skor 3, sebanyak 7% jawaban responden berada pada skor 2, dan sebanyak 4% jawaban responden berada pada skor 1. Dengan demikian skor jawaban responden terpusat pada skor 4. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 3.73.

Terdapat tiga indikator yang dijadikan ukuran dalam variabel ini. Indikator dasar rekrutmen menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.76, atau berada pada kategori baik. Indikator sumber-sumber rekrutmen menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.56 atau berada pada kategori baik. Indikator metode rekrutmen menunjukkan rata-rata sebesar 3.49 atau berada pada kategori baik. Hasil ini membuktikan bahwa secara empirik kualitas rekrutmen widyaiswara dapat dijelaskan oleh tiga indikator di atas. Artinya kualitas indikator dasar rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen, dan metode rekrutmen dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas diklat yang dilaksanakan.

Bila rata-rata skor ketiga indikator tersebut di atas dibandingkan, indikator rekrutmen menempati rata-rata tertinggi, dan indikator metode rekrutmen menempati rata-rata terendah. Tingginya rata-rata skor indikator dasar rekrutmen menunjukkan bahwa rekrutmen widyaiswara telah didasarkan pada jabatan, *job description*, dan *job specification*. Artinya rekrutmen widyaiswara telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dasar rekrutmen harus

berpedoman kepada jabatan yang kosong, *job description* dan *job specification*.

Rendahnya rata-rata skor indikator metode rekrutmen widyaiswara menunjukkan bahwa metode rekrutmen widyaiswara yang selama ini digunakan perlu dikaji lebih mendalam. Penentuan metode rekrutmen yang tepat akan mempengaruhi terhadap banyaknya jumlah pelamar yang masuk ke dalam organisasi. Terdapat dua metode rekrutmen, yaitu metode tertutup dan metode terbuka. Metode tertutup adalah rekrutmen yang hanya diinformasikan kepada para pegawai atau orang-orang tertentu saja. Metode ini memungkinkan peluang untuk mendapatkan pegawai yang terbaik sedikit kurang efektif karena jumlah lamaran yang masuk sedikit. Metode terbuka adalah rekrutmen yang diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar tersebar ke masyarakat luas. Metode ini cukup efektif untuk mendapatkan pegawai yang terbaik, karena kemungkinan jumlah lamaran yang masuk jumlahnya banyak.

Metode rekrutmen erat kaitannya dengan waktu yang diberikan kepada masyarakat untuk dapat menerima informasi tentang lowongan pekerjaan. Oleh karena itu rendahnya skor rata-rata indikator metode rekrutmen bukan terletak pada ketidaktepatan metode rekrutmen, karena selama ini metode rekrutmen telah dilakukan dengan metode terbuka. Akan tetapi lebih diakibatkan oleh terlalu sempitnya waktu publikasi, sehingga hanya sebagian orang saja yang mempunyai kesempatan untuk dapat menjadi calon widyaiswara.

Pada variabel seleksi, sebanyak 8% jawaban responden berada pada skor 5, sebanyak 59% jawaban responden berada pada skor 4, sebanyak 25% jawaban responden berada pada skor 3, sebanyak 6% jawaban responden berada pada skor 2, dan sebanyak 3% jawaban responden berada pada skor 1. Dengan demikian skor jawaban responden terpusat pada skor 4. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 3.64.

Terdapat tiga indikator yang dijadikan ukuran dalam variabel ini. Indikator pendekatan seleksi menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.68, atau berada pada kategori baik. Indikator prosedur seleksi menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.64 atau

berada pada kategori baik. Indikator materi seleksi menunjukkan rata-rata sebesar 3.57 atau berada pada kategori baik. Hasil ini membuktikan bahwa secara empirik kualitas seleksi widyaiswara dapat dijelaskan oleh tiga indikator di atas. Artinya kualitas indikator pendekatan seleksi, prosedur seleksi, dan materi seleksi dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas seleksi yang dilaksanakan. Bila rata-rata skor ketiga indikator tersebut di atas dibandingkan, indikator pendekatan seleksi menempati rata-rata tertinggi, dan indikator materi seleksi menempati rata-rata terendah.

Tingginya rata-rata skor indikator pendekatan seleksi menunjukkan bahwa pendekatan seleksi yang selama ini digunakan telah tepat. Penelitian lain tentang rekrutmen CPNS di Makasar dengan 3 (tiga) pendekatan yaitu melalui Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan kerjasama dengan perguruan tinggi, ternyata pendekatan yang lebih dipercaya (objektif) atau adalah yang paling tepat adalah pendekatan melalui Pemerintah Pusat (Amir Imbaruddin, 206 :7)

Rendahnya rata-rata skor indikator materi seleksi widyaiswara menunjukkan bahwa materi seleksi widyaiswara yang selama ini digunakan perlu dikaji lebih mendalam. Penentuan materi seleksi yang tepat akan mempengaruhi terhadap kualitas widyaiswara yang akan diterima.

Indikator lain yang dijadikan ukuran dalam variabel ini adalah metode dan prosedur seleksi, yang menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.64. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur seleksi yang dilakukan selama ini telah dilakukan dengan baik. Prosedur yang dimaksud adalah adanya: 1) Pemeriksaan syarat-syarat lamaran; 2) Tes seleksi; 3) Wawancara; 4) Pengujian kesehatan dan penelusuran latar belakang calon widyaiswara; dan 5) Pengumuman hasil seleksi widyaiswara.

Pada variabel motivasi kerja, sebanyak 9% jawaban responden berada pada skor 5, sebanyak 64% jawaban responden berada pada skor 4, sebanyak 21% jawaban responden berada pada skor 3, sebanyak 6% jawaban responden berada pada skor 2, dan sebanyak 1% jawaban responden berada pada skor 1. Dengan demikian skor jawaban responden terpusat pada skor 4. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 3.84.

Apabila melihat skor rata-rata indikator motivasi kerja, rata-rata skor indikator kebutuhan akan prestasi sebesar 3,78 atau berada pada kategori baik. Indikator kebutuhan akan afiliasi menunjukkan skor rata-rata sebesar 3.64 atau berada pada kategori baik. Indikator kebutuhan akan kekuasaan menunjukkan skor rata-rata sebesar 3.74 atau berada pada kategori baik. Hasil ini memberikan informasi bahwa dibandingkan dengan indikator lainnya pemenuhan kebutuhan akan prestasi berada pada kategori lebih baik, sedangkan pemenuhan akan afiliasi berada pada kategori kurang baik.

Pemenuhan kebutuhan akan prestasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- 1) Widyaiswara diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja;
- 2) Penyediaan sarana dan prasarana kerja yang mendukung widyaiswara dalam mengembangkan diri;
- 3) Kebijakan yang diterapkan memberikan peluang kepada widyaiswara untuk maju;
- 4) Adanya perhatian instansi pada widyaiswara, yang menyebabkan widyaiswara berupaya untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
- 5) Instruksi yang diberikan pimpinan membantu widyaiswara dalam menentukan tujuan pekerjaan;
- 6) Pekerjaan yang diberikan cukup menantang untuk meningkatkan prestasi kerja lebih baik;
- 7) Terdapat peluang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara-cara tertentu yang lebih kreatif; dan
- 8) Widyaiswara menerima kritik dan saran dalam rangka mewujudkan tujuan instansi.

Pemenuhan kebutuhan akan afiliasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- 1) Hubungan widyaiswara dalam berkomunikasi terjaga dengan baik, sehingga saya merasa nyaman dalam bekerja;
- 2) Tiap widyaiswara mengetahui wewenang yang dimilikinya dalam berhubungan dengan widyaiswara lainnya;
- 3) Pimpinan tidak membedakan status dari masing-masing widyaiswara;
- 4) Saling menghormati antar widyaiswara di lingkungan kerja, menyebabkan widyaiswara betah bekerja;
- 5) Pimpinan menghargai setiap upaya widyaiswara dalam mewujudkan tujuan instansi.

Pemenuhan kebutuhan akan kekuasaan di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar

dan Menengah, tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- 1) Instansi melibatkan partisipasi widyaiswara dalam berbagai kegiatan;
- 2) Instansi memberikan kesempatan bagi widyaiswara untuk menempati jabatan tertentu;
- 3) Sistem promosi yang diterapkan bagi widyaiswara, lebih berorientasi pada prestasi yang lahir dari kemampuan pegawai;
- 4) Untuk menunjang upaya mencapai tujuan instansi, widyaiswara diberi kesempatan untuk membantu widyaiswara lainnya dalam bekerja;
- 5) Sebagai wujud tanggung jawab pada instansi, widyaiswara bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi;
- 6) Instansi, memberikan kesempatan kepada widyaiswara dalam menentukan arah tujuan organisasi;
- 7) Instansi memberikan kesempatan bagi widyaiswara untuk mengembangkan karir

Pada variabel pendidikan dan pelatihan, sebanyak 8% jawaban responden berada pada skor 5, sebanyak 67% jawaban responden berada pada skor 4, sebanyak 20% jawaban responden berada pada skor 3, sebanyak 4% jawaban responden berada pada skor 2, dan sebanyak 1% jawaban responden berada pada skor 1. Dengan demikian skor jawaban responden terpusat pada skor 4. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 3.75.

Terdapat delapan indikator yang dijadikan ukuran dalam variabel ini. Indikator tujuan diklat menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.93, atau berada pada kategori baik. Indikator bentuk/jenis diklat menunjukkan rata-rata skor sebesar 3.89 atau berada pada kategori baik. Indikator lamanya diklat menunjukkan rata-rata sebesar 3.55 atau berada pada kategori baik. Indikator materi diklat menunjukkan rata-rata sebesar 3.74 atau berada pada kategori baik. Indikator metode pembelajaran dalam diklat menunjukkan rata-rata sebesar 3.68 atau berada pada kategori baik. Indikator media pembelajaran yang digunakan dalam diklat menunjukkan rata-rata sebesar 3.80 atau berada pada kategori baik. Indikator kualifikasi instruktur dalam diklat menunjukkan rata-rata sebesar 3.76 atau berada pada kategori baik. Indikator evaluasi diklat menunjukkan rata-rata sebesar 3.79 atau berada pada kategori baik. Hasil ini membuktikan bahwa secara empirik kualitas pendidikan dapat dijelaskan oleh delapan indikator di atas. Artinya kualitas indikator

tujuan diklat, bentuk/jenis diklat, lamanya diklat, materi diklat, metode pembelajaran, media pembelajaran, kualifikasi instruktur, dan evaluasi diklat, dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas diklat yang dilaksanakan.

Bila rata-rata skor ketujuh indikator tersebut di atas dibandingkan, indikator tujuan diklat menempati rata-rata tertinggi, dan indikator lamanya diklat rata-rata terendah. Tingginya skor rata-rata indikator tujuan diklat menunjukkan bahwa tujuan diklat yang selama ini dijadikan acuan telah tepat. Hal yang sama diungkapkan pula oleh Abdul Latif (2005 : 96) bahwa kepuasan peserta pelatihan terhadap tujuan dan sasaran pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Rendahnya skor rata-rata lamanya diklat menunjukkan bahwa durasi waktu pelaksanaan diklat untuk widyaiswara perlu dikaji lebih mendalam, sehingga lamanya diklat dapat lebih sesuai dengan kebutuhan.

Variabel kinerja berada pada kategori tinggi. Artinya hasil pengolahan data ini memberikan informasi bahwa kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah berada pada kategori tinggi. Kinerja widyaiswara yang dimaksud dalam penelitian ini tercermin dari angka kredit yang dimiliki oleh widyaiswara sesuai dengan ruang dan golongan masing-masing. Tingginya kinerja widyaiswara menunjukkan angka kredit yang meliputi unsur: 1) Kinerja pendidikan formal dan diklat yang diikuti; 2) Pengembangan dan pelaksanaan diklat; 3) Pengembangan profesi; dan 4) Penunjang diklat, yang dimiliki oleh widyaiswara sebagai perwujudan dari kinerjanya berada pada kategori tinggi.

Kinerja pendidikan formal dan diklat yang diikuti tercermin dari: 1) Pendidikan formal yang diakreditasi dan memperoleh ijazah/gelar yang relevan dengan spesialisasinya; dan 2) Pendidikan dan pelatihan dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STIPP). Kinerja dalam pengembangan dan pelaksanaan diklat tercermin dari: 1) Melakukan analisis penentuan kebutuhan Diklat; 2) Penyusunan kurikulum diklat; 3) Penyusunan bahan diklat; 4) Pelaksanaan diklat; 5) Diangkat sebagai pengelola program diklat, 6) Bimbingan dan konsultasi; 7) Evaluasi program diklat; dan 8) Pelaksanaan ujian. Sedangkan kinerja

dalam pengembangan profesi tercermin dari: 1) Karya tulis ilmiah; 2) Terjemahan/saduran buku dan bahan lain; dan 3) Pelaksanaan orasi ilmiah.

Kinerja berkaitan dengan penunjang diklat, tercermin dari: 1) Mengikuti seminar/lokakarya di bidang diklat sesuai dengan bidang yang diajarkan; 2) Menjadi anggota tim penilai jabatan fungsional widyaiswara; 3) Mengajar di unit diklat bagi PNS di luar instansi; 4) Mengajar peserta diklat bukan PNS dalam rangka pengabdian masyarakat; 5) Menjadi anggota delegasi ilmiah dalam pertemuan ilmiah; 6) Menjadi anggota organisasi profesi; 7) Memperoleh gelar kesarjanaan lainnya yang diakreditasi; dan 8) memperoleh penghargaan/tanda jasa.

Adanya pengaruh rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, serta motivasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama sudah dapat diduga sebelumnya seperti yang dituangkan dalam hipotesis penelitian. Hasil ini juga sejalan dengan yang dikemukakan Ambar (2003 : 189) menyatakan bahwa kinerja individu dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan cerminan dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, pelatihan dan minat. Motivasi pegawai dipengaruhi oleh kondisi fisik pekerjaan, kondisi sosial pekerjaan, dan kebutuhan individu.

Dari keempat variabel di atas, variabel motivasi memberikan kontribusi yang paling tinggi yaitu sebesar 13,79%. Oleh karena itu langkah strategis yang dapat dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam meningkatkan kinerja widyaiswara adalah dengan meningkatkan motivasi widyaiswara melalui pemenuhan kebutuhan widyaiswara. Hal ini sejalan dengan penelitian Bob Waworuntu (2002 : 34-38) bahwa kemampuan motivasi adalah kebutuhan yang tidak kalah pentingnya yang dikehendaki dunia kerja. Unsur motivasi, sikap yang paling banyak diminta adalah sikap dorongan untuk berprestasi, komitmen, inisiatif dan optimis. Apabila kebutuhan seorang pegawai tidak terpenuhi maka ia akan memperlihatkan perilaku kecewa. Tetapi sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai terpenuhi, maka ia akan menunjukkan perilaku yang gembira sebagai perwujudan dari rasa puasnya. Oleh karena itu penting bagi

pimpinan organisasi untuk selalu memperhatikan dan memenuhi kebutuhan para pegawainya agar mereka selalu bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penelitian ini secara ringkas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Secara parsial, hasil perhitungan menunjukkan terdapat pengaruh dari rekrutmen terhadap kinerja widyaiswara, terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja widyaiswara, Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara dan Pendidikan dan pelatihan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Hal ini ditunjukkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 125,83 + 0,07X_1 + 0,02X_2 + 0,02X_3 + 0,000037X_4$. Persamaan ini menggambarkan bahwa setiap pengembangan pada program rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan latihan, dapat diikuti oleh peningkatan kinerja widyaiswara.

Adanya pengaruh rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, serta motivasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama sudah dapat diduga sebelumnya seperti yang dituangkan dalam hipotesis penelitian. Rekrutmen widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas meliputi: 1) Dasar rekrutmen; 2) Sumber-sumber rekrutmen; dan 3) Metode rekrutmen telah dilakukan dengan baik. Seleksi widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas meliputi: 1) Pendekatan seleksi; 2) Metode seleksi; dan 3) Materi seleksi telah dilakukan dengan baik. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah meliputi 1) tujuan diklat, 2) bentuk/jenis diklat, 3) lamanya diklat, 4) materi diklat, 5) metode pembelajaran, 6) media pembelajaran, 7) kualifikasi instruktur, dan 8) evaluasi diklat telah dilaksanakan dengan baik. Motivasi widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas meliputi: 1) Kebutuhan akan prestasi, 2)

Kebutuhan akan afiliasi; dan 3) Kebutuhan akan kekuasaan berada pada kategori tinggi.

Rekrutmen, seleksi, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan, baik secara parsial maupun secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas. Motivasi mempunyai pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja widyaiswara di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas, di antara variabel lainnya (rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan).

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul Latif, Zagladi. 2005. *Dimensi Kepuasan Kerja PNS dan Hubungannya dengan Nilai Pelaksanaan Pekerjaan*. **Jurnal Ilmu Administrasi Delegasi STIA LAN Banjarmasin**, No.2, 96.
- Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pustaka Ilmu.
- Amir Imbaruddin, 2006. *Sentraslisasi Versus Desentralisasi Rekrutmen CPNS Memotret Preferensi Masyarakat Kota Makasar*, **Jurnal Administrasi Negara. STIA LAN Makasar**. Vol.12, No.4-7.
- Bob Waworuntu, 2002. *Sikap yang Dibutuhkan dalam Dunia Kerja, Persepsi Para Manager* **Jurnal Bisnis dan Birokrasi**. UI, Vol.X, No.1, 34.
- Ely Sufiant, 2006. Hubungan Antara Motivasi dengan Prestasi Akademik Mahasiswa STIA LAN Bandung. **Jurnal Ilmu Administras**, Vol. 3, No.4,300.
- Eko Putro Widoyoko, 2008, *Peranan Sertifikasi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, **Makalah** disampaikan pada seminar nasional peningkatan mutu pendidikan melalui sertifikasi Guru di Universitas

- Muhammadiyah, Purworejo, 5 Juli 2008.
- Fasli Jalal, 2007. *Sertifikasi Guru untuk Mewujudkan Pendidikan yang Bermutu?* **Makalah** disampaikan pada seminar pendidikan yang diselenggarakan oleh Program Pascasarjana Unair, Surabaya, 28 April 2007.
- Johnston, William. B., 1991. Global Workforce 2000: *The New World Labor Market*. Harvard Business **Review**, March-April:115-127.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rhineka Cipta.
- Veithzal Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siregar, Mhd. Faisal Amrin, 2007. *Hubungan Pengembangan Pegawai dengan Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Barumun Kabupaten Tapanuli Selatan*, **Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung**, Vol. IV, No.1, 349.