

**PENGARUH DIKLAT DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA
DENGAN KOMPETENSI PEGAWAI SEBAGAI INTERVENING
DI KANTOR REGIONAL XII BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

Iswahyudi¹⁾
Susni Hendriani²⁾
Yusni Maulida³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstract.** The research held in Regional Office XII of National Civil Service Agency. The aim is to know the direct and indirect effect of Education & Training and Supervision toward competence and its implication to employee's performance. Population are all employees of Regional Office XII of National Civil Service Agency. Census method was employed to determine the 80 employees as the sample. Data analysis tool is descriptive quantitative by using SEM-PLS. The study reveals that education & training has positive and significant effect towards competence and performance, while supervision, on the other hand, has negative but not significant towards competence and performance. Indirectly, competence partially mediates the relationship of education & training towards performance. However, competence is not a mediating factor for the relationship between supervision and performance.*

***Keywords:** Performance, Competence, Education & Training, Supervision*

PENDAHULUAN

Kantor Regional XII BKN secara efektif telah melaksanakan aturan penerapan SKP sejak tahun 2012. Dalam perkembangan selama 5 tahun, terlihat terjadi peningkatan pada nilai capaian sasaran kinerja rata-rata ASN di Kantor Regional XII BKN. Realisasi nilai rata-rata tahunan SKP pegawai di Kanreg XII BKN masih dirasakan jauh dari harapan. Nilai rata-rata tahun 2017 yang sejauh ini merupakan capaian tertinggi yaitu 76,45 belum mencapai target minimal 85. Artinya, kinerja individual rata-rata pegawai belum optimal dalam ukuran SKP. Masih cukup sering ditemukan kesalahan-kesalahan dan kelemahan yang mengakibatkan kualitas dan kuantitas serta produktivitas pekerjaan menjadi terhambat. Kondisi ini apabila terus terjadi maka akan memperlambat proses reformasi kinerja birokrasi

yang sudah dicanangkan oleh pemerintah.

Agar bisa mendapatkan kinerja yang optimal, maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi berupa kemampuan kerja yang baik dalam menjalankan pekerjaannya (Mangkunegara, 2015:67; Mahmudi, 2015:20). Secara empirik ditemukan adanya pengaruh signifikan dari kompetensi terhadap kinerja (Posuma, 2013).

Para pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN sendiri memiliki kompetensi pegawai relatif sudah cukup baik jika dilihat dari tingkat pendidikan yang mayoritas sudah sarjana dan bahkan sejumlah pegawai sudah menyelesaikan pendidikan pasca sarjananya. Namun jika ditinjau dari lama bekerja di lingkungan Kanreg XII BKN, memang mayoritasnya relatif masih baru. Sedikit sekali yang sudah melewati

masa kerja lebih dari 10 tahun. Lamanya masa kerja tentu saja diharapkan bisa memberikan pengetahuan dan kemampuan kerja terkait bidang kepegawaian di instansi pemerintahan.

Pendidikan dan masa kerja tidak selalu menjadi indikator utama munculnya kompetensi. Permasalahan pada aspek pengetahuan, pemahaman, penguasaan keterampilan kerja terkait pekerjaan, perilaku kerja, sikap dan minat seseorang pada pekerjaannya merupakan aspek-aspek yang merefleksikan tingkat kompetensi seseorang pada pekerjaan.

Kompetensi tentunya tidak dapat berdiri sendiri, karena membutuhkan faktor-faktor lain untuk dapat meningkatkannya. Salah satunya adalah aspek pelaksanaan diklat. Sulistyani (2011:277) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keeterampilan kerja. Secara empirik terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi (Meechai & Jedjaroenruk, 2016). Selain mempengaruhi kompetensi, secara langsung maupun tidak langsung, pelaksanaan diklat juga mempengaruhi kinerja (Khan, *et.al.*, 2011; Norbaiti, 2013; Onyango & Wanyoike, 2014). Hal yang sama dinyatakan oleh Kaswan (2011:55) bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja.

Permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan diklat di lingkungan instansi pemerintahan adalah kurang efektifnya penyelenggaraan diklat, baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Stereotipe yang berkembang di masyarakat adalah pelaksanaan diklat di lingkungan organisasi pemerintahan terkesan

sekedar untuk memenuhi target anggaran yang telah disusun. Alhasil, pelaksanaan diklat terkesan tanpa perencanaan yang matang, tidak memiliki sasaran yang jelas dan biasanya dilakukan pada akhir-akhir tahun anggaran agar bisa memanfaatkan anggaran yang masih berlebih.

Selain pendidikan dan pelatihan, faktor pengawasan juga berpotensi menjadi prediktor bagi kinerja pegawai (Byar & Rue dalam Sutrisno, 2014:151). Temuan penelitian Rosenblat, *et.al.*, (2014) dan Yerby (2013) menyatakan perlu adanya pengawasan di tempat kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien dan produktif.

Terkait dengan masalah pengawasan di Kanreg XII BKN, penulis mengamati bahwa sistem pengawasan oleh pimpinan di masing-masing unit kerja berjalan kurang efektif dalam implementasinya. Hal ini terlihat dari hasil prariset yang menunjukkan bahwa secara umum para pegawai menilai bahwa sistem pengawasan yang berjalan sejauh ini masih kurang efektif. Para pegawai kurang begitu memahami poin-poin yang menjadi standar dalam penilaian pengawasan yang dilakukan. Akibatnya, poin pengawasan menjadi subyektif dan cenderung berbeda-beda penerapannya.

Proses dan metode pengawasan pun dirasakan tidak sistematis dan tidak menggunakan ukuran-ukuran yang bisa dipahami oleh setiap pegawai. Muncul kesan diskriminatif pada sebagian pegawai, karena sering terjadi kesalahan yang sama yang dilakukan pegawai berbeda tetapi membuahkan hukuman yang berbeda satu sama lain. Belum lagi masalah lambatnya tindak lanjut yang dilakukan pimpinan ketika ditemukan

terjadi penyimpangan. Masalah-masalah ini dirasakan cukup mengganggu dan disinyalir dapat menjadi penyebab rendahnya efektivitas pengawasan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh diklat terhadap kompetensi pegawai?
2. Bagaimana pengaruh langsung diklat terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap kompetensi pegawai?
4. Bagaimana pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung diklat terhadap kinerja melalui mediasi kompetensi?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap kinerja melalui mediasi kompetensi?

KERANGKA TEORI

Di dalam organisasi, khususnya di instansi pemerintahan, kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi berkepentingan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu dilakukan untuk bisa meningkatkan kinerja para pegawainya. Agar bisa mendapatkan kinerja yang optimal, maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi berupa kemampuan kerja yang baik dalam menjalankan pekerjaannya (Mangkunegara, 2015:67; Mahmudi, 2015:20). Secara empirik ditemukan adanya pengaruh signifikan dari kompetensi terhadap kinerja (Posuma, 2013). Karyawan yang memiliki kompetensi memadai dan ditempatkan sesuai dengan

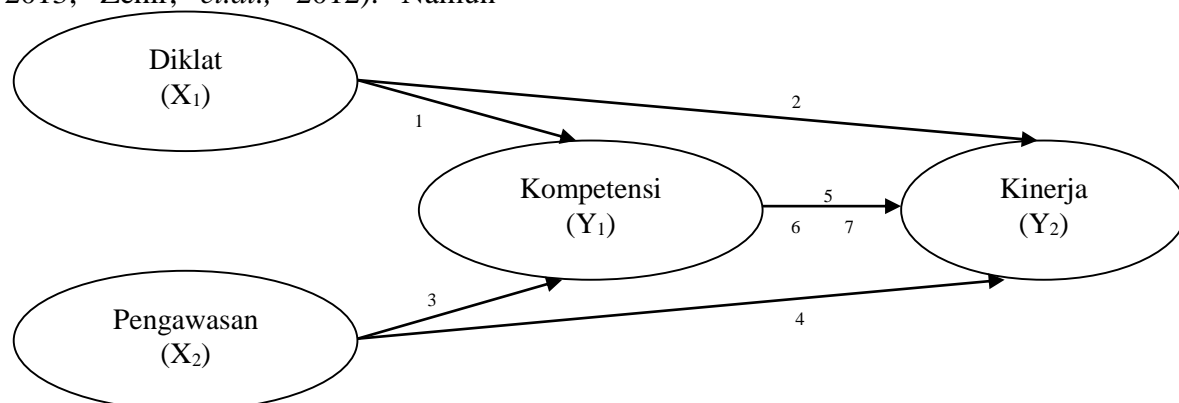
kompetensinya tersebut akan menghasilkan kinerja yang optimal (Siahaan & Lumbanraja, 2016). Oleh karena itu perlu dirumuskan kompetensi apa saja yang dibutuhkan individu untuk bisa mendukung kinerjanya (Vathanophas & Thaingam, 2007).

Sementara itu, kompetensi tentunya tidak dapat berdiri sendiri, karena membutuhkan faktor-faktor lain untuk dapat meningkatkannya. Salah satunya adalah aspek pelaksanaan diklat. Sulistyani (2011:277) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keeterampilan kerja. Secara empirik terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi (Meechai & Jedjaroenruk, 2016). Selain mempengaruhi kompetensi, secara langsung maupun tidak langsung, pelaksanaan diklat juga mempengaruhi kinerja (Khan, *et.al.*, 2011; Norbaiti, 2013; Onyango & Wanyoike, 2014). Hal yang sama dinyatakan oleh Kaswan (2011:55) bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Secara tidak langsung, tujuan pelaksanaan diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi sehingga nantinya anggota-anggota organisasi dapat memaksimalkan kinerjanya secara efisien dan efektif (Asfaw, *et.al.*, 2015). Hal yang sama dinyatakan dalam buku Hardiyansyah (2012:49) bahwa pentingnya program pengembangan SDM dimaksudkan untuk memelihara kompetensi guna mencapai efektivitas kinerja di organisasi.

Selain pendidikan dan pelatihan, faktor pengawasan juga berpotensi menjadi prediktor bagi kinerja

pegawai (Byar & Rue dalam Sutrisno, 2014:151). Temuan penelitian Rosenblat, *et.al.*, (2014) dan Yerby (2013) menyatakan perlu adanya pengawasan di tempat kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien dan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Norbaiti, 2013; Zehir, *et.al.*, 2012). Namun

pengawasan yang terlalu melekat akan memberikan pengaruh yang sifatnya negatif terhadap kinerja (Rietzschel, *et.al.*, 2014). Selain langsung mempengaruhi kinerja, peran faktor pengawas di tempat kerja juga dapat mempengaruhi kompetensi pegawai yang diawasi (Ismail & Bongogoh, 2007).



Gambar 1 : Model Penelitian

Sumber : (1) Meechai & Jedjaroenruk (2016)
(2) (Khan, *et.al.*, 2011; Norbaiti, 2013)
(3) Ismail & Bongogoh (2007)
(4) Rosenblat, *et.al.*, (2014); Yerby (2013)
(5) Posuma (2013); Siahaan & Lumbanraja (2016)
(6) Asfaw, *et.al.*, (2015)
(7) Ismail & Bongogoh (2007); Zehir, *et.al.*, (2012)

HIPOTESIS

Berdasarkan model penelitian tersebut maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

1. Diklat berpengaruh terhadap kompetensi pegawai
2. Diklat berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai
3. Pengawasan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai
4. Pengawasan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai
5. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
6. Kompetensi memediasi pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai
7. Kompetensi memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai

METODOLOGI

Populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Kantor Regional XII BKN yang pada tahun 2016 berjumlah sebanyak 80 orang. Metode penetapan jumlah sampel dilakukan dengan teknik sensus.

Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden. Untuk menguji hipotesis akan dilakukan dengan metode SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel diklat dan pengawasan terhadap kinerja dengan dimediasi faktor kompetensi.

ANALISIS DATA

Analisis Deskriptif

Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di BKN Kanreg XII memberikan penilaian yang kurang optimal pada rata-rata kinerja para pegawai dimana rata-rata penilaian hanya pada kategori cukup baik. Hasil ini menegaskan bahwa pemaparan fenomena kinerja pada latar belakang penelitian ini memiliki relevansi secara empiris dengan temuan hasil penelitian. Tentu perlu dilakukan pembenahan terutama pada aspek-aspek kinerja pegawai yang menjadi indikator dalam penelitian ini.

Aspek kinerja yang sudah relatif optimal adalah disebabkan adanya tingkat loyalitas yang tinggi dari para pegawai terhadap pimpinan maupun kepada organisasi. Temuan ini menjadi logis mengingat status pegawai negeri sipil yang melekat pada pegawai yang dinilai. Tidak seperti pegawai swasta yang sangat mudah untuk keluar masuk organisasi, namun di lingkungan organisasi pemerintahan tentu banyak prosedur dan persyaratan yang mengatur hal tersebut. Hal inilah yang menyebabkan loyalitas pada aparatur sipil negara menjadi lebih kuat jika dibandingkan dengan pegawai swasta. Belum lagi jika berbicara mengenai masalah kesejahteraan dan jaminan pensiun yang relatif lebih baik dibandingkan dengan mayoritas perusahaan swasta.

Dengan demikian maka menjadi wajar jika kemudian para pegawai di lingkungan BKN Kanreg XII juga menunjukkan kinerja yang relatif baik pada aspek produktivitas kerja, hasil kerja yang berkualitas dan kemampuan mengidentifikasi dan mencari solusi terhadap masalah

pekerjaan yang dihadapi. Sedikit banyaknya, kedua aspek ini berhubungan dengan tingkat loyalitasnya yang tinggi.

Namun demikian, masih banyak sekali aspek-aspek didalam kinerja pegawai di BKN Kanreg XII yang masih berada pada kategori kurang optimal, yang ditandai dengan skor rata-rata dibawah 3,40. Permasalahan kinerja yang paling buruk adalah dalam aspek kerjasama. Indikator ini menjadi aspek yang paling rendah dalam penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan. Didalam tubuh organisasi cukup sering ditemukan adanya potensi konflik antar kelompok-kelompok pegawai sehingga proses komunikasi yang terjadi diantara kelompok-kelompok tersebut juga mengalami hambatan yang cukup berarti. Aliran tugas diantara tim kerja, kurang berjalan dengan baik, dan jika terjadi permasalahan, ada kecenderungan terjadi sikap saling menyalahkan diantara kelompok-kelompok tersebut. Dalam hal ini, pimpinan masing-masing unit kerja yang seharusnya bisa menjadi penyeimbang dan pemersatu, terkadang kerap terbawa dalam kondisi friksional dimana ada kecenderungan pimpinan-pimpinan tertentu justru terkesan mendukung satu kelompok tertentu yang sama kepentingannya. Akibatnya penilaian yang muncul kerap subyektif daripada objektif. Hambatan-hambatan komunikasi inilah yang sering menjadi penyebab kurang harmonisnya kerjasama yang terjalin diantara pegawai, kelompok pegawai maupun dengan pimpinan di unit kerja masing-masing.

Dalam hal kemampuan beradaptasi dengan perubahan juga dirasakan masih kurang optimal.

Perubahan kerap terjadi di organisasi, terutama ketika terjadi penggantian kekuasaan, baik di tingkat wilayah regional maupun di tingkat pusat. Akibatnya sejumlah kebijakan kerap berubah dan menuntut para pegawai untuk bisa cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Namun, dikalangan pegawai cukup banyak terjadi penentangan akan terjadinya perubahan yang sangat cepat tersebut. Aspek perubahan yang kerap menjadi potensi konflik adalah yang terkait dengan kesejahteraan, kedisiplinan dan kemampuan kerja. Sejumlah pegawai, terutama yang sudah senior, merupakan kelompok yang paling kerap menentang terjadinya perubahan-perubahan cepat di organisasi, meskipun sebagian besar penentangan tersebut relatif dilakukan secara informal dan tidak bersifat frontal.

Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian pimpinan pada kompetensi rata-rata pegawai juga masih dalam kategori yang kurang. Jika dikaitkan dengan kurang optimalnya kinerja pegawai, maka kurangnya kompetensi ini memiliki relevansi yang cukup kuat, sehingga perlu dikaji aspek-aspek kompetensi yang sudah baik maupun yang urgen untuk dilakukan perbaikan. Jika dilihat dari skor rata-rata dari masing-masing indikator kompetensi, maka terdapat dua aspek yang dinilai sudah baik, yaitu adanya sikap yang positif dari para pegawai dalam bekerja serta adanya minat yang cukup besar dari para pegawai pada bidang-bidang tugas yang diberikan.

Namun demikian, 4 indikator lainnya dirasakan masih kurang optimal, terutama yang terjadi pada

indikator penguasaan pengetahuan yang dibutuhkan terkait dengan bidang kerjanya. Di lingkungan BKN Kanreg XII cukup sering terjadi mutasi dan rotasi pegawai, baik yang sifatnya internal maupun eksternal. Seringkali pula pergantian-pergantian tersebut membuat para pegawai harus menyesuaikan kemampuannya dengan bidang tugas baru. Hal ini menyebabkan cukup sering terjadi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan karena pengetahuan yang dimiliki para pegawai tersebut belum memadai untuk bidang dimana mereka ditempatkan. Belum lagi jika berbicara tentang seringnya terjadi perubahan kebijakan dan prosedur kerja, yang notabene juga menuntut adanya perubahan pengetahuan yang relevan. Hal tersebut juga kurang diimbangi dengan kurangnya pemahaman dan keterampilan kerja yang dibutuhkan oleh para pegawai yang bersangkutan. Pada akhirnya, cukup banyak pegawai yang mengalami tekanan dan mengubah perilaku kerjanya menjadi kurang positif dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugasnya tersebut. Perilaku ini ditunjukkan dengan sering menyalahkan sistem dan prosedur yang kerap berubah daripada melakukan instropeksi dan perbaikan yang dibutuhkan.

Diklat

Hasil penelitian menunjukkan kurang efektifnya program-program diklat yang selama ini dijalankan oleh organisasi. Meskipun demikian, dari 7 indikator yang diukur, terdapat 2 indikator yang dinilai sudah baik, yaitu adanya peningkatan produktivitas kerja dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada pegawai yang sudah mengikuti diklat. Produktivitas kerja memang

merupakan keharusan bagi para pegawai, terutama setelah diterapkannya penilaian kinerja melalui sistem SKP. Dengan sistem ini, maka produktivitas kerja masing-masing pegawai merupakan salah satu syarat penting bagi pemberian remunerasi. Produktivitas kerja ini tentu tidak hanya dilihat dari aspek kuantitatif seperti berapa banyak target bisa diselesaikan dalam ukuran jumlah dan waktu penyelesaian, namun juga dalam hal kualitasnya.

Dari lima indikator efektivitas diklat yang masih dirasakan kurang, aspek peningkatan perubahan perilaku kerja dan pengetahuan terkait bidang kerja merupakan aspek yang paling perlu mendapatkan perhatian dan pembenahan. Program diklat selama ini dinilai kurang dilandasi dengan analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*), dimana sebelum menentukan program dan materi diklat, semestinya dilakukan pemetaan terlebih dahulu mengenai jenis dan materi diklat apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh para pegawai. Jadi sifat diklat bisa *bottom up*, dan bukan *top down* apalagi hanya sekedar untuk memenuhi target anggaran organisasi belaka. Akibatnya adalah sasaran untuk merubah perilaku kerja menjadi lebih baik dan pengetahuan kerja menjadi lebih tinggi menjadi tidak tercapai. Hal ini tidak saja dinilai oleh pegawai yang bersangkutan, namun para pimpinan unit kerja yang memberikan penilaian pada kompetensi pegawai juga memberikan catatan kurang positif yang sama pada aspek perilaku kerja dan pengetahuan para pegawai.

Para pegawai menilai bahwa banyak program-program diklat yang dilakukan, materinya hanya disusun

dari atasan atau merupakan program paketan di tingkat pusat, sehingga harus juga dilaksanakan di tingkat regional dan daerah. Padahal, penguasaan kompetensi di masing-masing wilayah tentu berbeda-beda, sehingga membutuhkan pendekatan diklat yang berbeda-beda pula. Jika saja materi dan metode diklat bisa disesuaikan dengan kebutuhan pada masing-masing wilayah, maka semangat kerja para pegawai akan menjadi lebih baik karena mereka bisa memiliki pengetahuan, keterampilan kerja dan perilaku kerja yang sesuai sehingga tingkat kesalahan kerja dapat ditekan seminimal mungkin. Sebaliknya, jika diklat dilakukan sebatas untuk memenuhi target program kerja belaka, maka pelaksanaannya akan menjadi kurang efektif dan bahkan bisa muncul kesan terjadinya pemborosan anggaran, dimana pemerintah saat ini sedang gencar melakukan efisiensi anggaran di segala lini pos pengeluaran operasional aparatur sipil negara.

Pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan yang dilakukan dinilai hanya cukup baik oleh rata-rata pegawai. Hanya ada satu indikator yang hampir mendekati baik yakni pada pemahaman pegawai terhadap poin-poin pengawasan yang dilakukan. Artinya, rata-rata pegawai cukup memahami pada bagian mana saja pekerjaan dan perilaku mereka akan diawasi oleh organisasi. Pada dasarnya, poin-poin ini sudah tercantum didalam sejumlah peraturan perundang-undangan terkait dengan Aparatur Sipil Negara,

sehingga memang sudah seharusnya para pegawai di lingkungan birokrasi memahaminya.

Permasalahan utamanya adalah karena metode pengawasan yang dilakukan dirasakan kurang objektif dan kurang transparan. Hal ini tidak terlepas dari peran pimpinan yang menjalankan fungsi pengawasan di setiap unit kerja yang dibawahinya. Kelompok-kelompok yang terjadi dikalangan pegawai dan pimpinan, membuat objektivitas pengawasan menjadi berkurang, bahkan pada beberapa kasus terkesan terjadi penilaian yang *like and dislike*. Misalnya saja, dua orang pegawai yang melakukan kesalahan yang sama, namun mendapatkan sanksi yang berbeda hanya karena faktor kedekatan salah satu pegawai tersebut dengan pimpinan atau kelompok tertentu. Kejadian-kejadian ini cukup sering dialami oleh beberapa pegawai yang merasa diperlakukan kurang adil, karena pimpinan dinilai lambat dalam mengambil tindakan sesegera mungkin jika ditemukan pelanggaran

yang dilakukan oleh beberapa pegawai tertentu.

Selain itu, proses pengawasan juga dinilai lebih bersifat insidental dan korektif dibandingkan dengan prinsip pengawasan yang seharusnya lebih menekankan kepada tindakan preventif. Hal ini terlihat dari periode pengawasan yang kurang konsisten dan tidak terjadwal. Jika pun terjadwal, maka cukup sering terjadi keterlambatan. Akibatnya, potensi-potensi kesalahan dan pelanggaran yang seharusnya bisa dicegah di tahap perencanaan atau pelaksanaan, justru baru bisa diketahui pada tahap akhir penyelesaian pekerjaan yang menyebabkan terjadi inefisiensi waktu dan biaya akibat harus melakukan tindakan korektif atau pekerjaan ulang (*rework*).

HASIL ANALISIS DATA

Hasi Uji *Goodness of Fit*

Untuk menguji kecocokan model yang digunakan, penulis menggunakan pengujian *Goodness of Fit* dengan SEM-PLS dengan hasil sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1
SEM-PLS *Goodness of Fit Index*

| <i>Goodness of Fit Index</i> | Acuan | Hasil Uji Model | Kriteria |
|--------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
| <i>Average Path Coefficient (APC)</i> | > 0.05 | 0.375 | <i>Good fit</i> |
| <i>Average R-squared (ARS)</i> | > 0.05 | 0.807 | <i>Good fit</i> |
| <i>Average Block Variance Inflation Factor (AVIF)</i> | ≤ 5 | 7.625 | <i>Unfit</i> |
| <i>Sympson's Paradox Ratio (SPR)</i> | ≥ 0.7 | 0.600 | <i>Unfit</i> |
| <i>R-squared Contribution Ratio (RSCR)</i> | ≥ 0.7 | 0.974 | <i>Good fit</i> |
| <i>Statistical Supression Ratio (SSR)</i> | ≥ 0.7 | 1.000 | <i>Good fit</i> |
| <i>Nonlinier Bivariate Causality Director Ratio (NLBCDR)</i> | ≥ 0.7 | 1.000 | <i>Good fit</i> |

Sumber: Data olahan, 2018

Tabel 1 menunjukkan bahwa parameter-parameter yang menjadi ukuran *Goodness of Fit* adalah baik dimana seluruh kriteria masuk ke dalam kategori *good fit* kecuali pada parameter AVIF dan SPR yang masuk dalam kategori *unfit*. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel diklat

dan pengawasan sebagai variabel eksogen serta kompetensi dan kinerja sebagai variabel endogen memiliki model atau menjadi persamaan yang relatif cukup baik.

Inner Model

PENGARUH DIKLAT DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA DENGAN KOMPETENSI PEGAWAI SEBAGAI INTERVENING DI KANTOR REGIONAL XII BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Variabel laten pada penelitian ini tidak diuji secara langsung, namun menggunakan sejumlah indikator yang perlu diuji validitasnya dalam

kemampuannya menjadi refleksi bagi variabel laten yang hendak diukur.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Konvergen

| Variabel Laten | Indikator | <i>Outer Loading</i> (0.7) | <i>P-Value</i> | AVE (>0.5) | Kesimpulan |
|-----------------|-----------|-------------------------------|----------------|---------------|------------|
| Diklat (DT) | X1 | 0.893 | *** | 0.816 | Valid |
| | X2 | 0.950 | *** | | Valid |
| | X3 | 0.830 | *** | | Valid |
| | X4 | 0.945 | *** | | Valid |
| | X5 | 0.926 | *** | | Valid |
| | X6 | 0.924 | *** | | Valid |
| | X7 | 0.850 | *** | | Valid |
| Pengawasan (PW) | X8 | 0.879 | *** | 0.852 | Valid |
| | X9 | 0.943 | *** | | Valid |
| | X10 | 0.912 | *** | | Valid |
| | X11 | 0.962 | *** | | Valid |
| Kompetensi (KT) | X12 | 0.918 | *** | 0.837 | Valid |
| | X13 | 0.913 | *** | | Valid |
| | X14 | 0.927 | *** | | Valid |
| | X15 | 0.903 | *** | | Valid |
| | X16 | 0.867 | *** | | Valid |
| | X17 | 0.921 | *** | | Valid |
| Kinerja (KJ) | X18 | 0.957 | *** | 0.763 | Valid |
| | X19 | 0.891 | *** | | Valid |
| | X20 | 0.832 | *** | | Valid |
| | X21 | 0.769 | *** | | Valid |
| | X22 | 0.927 | *** | | Valid |
| | X23 | 0.904 | *** | | Valid |
| | X24 | 0.887 | *** | | Valid |
| | X25 | 0.898 | *** | | Valid |
| | X26 | 0.867 | *** | | Valid |
| X27 | 0.875 | *** | Valid | | |

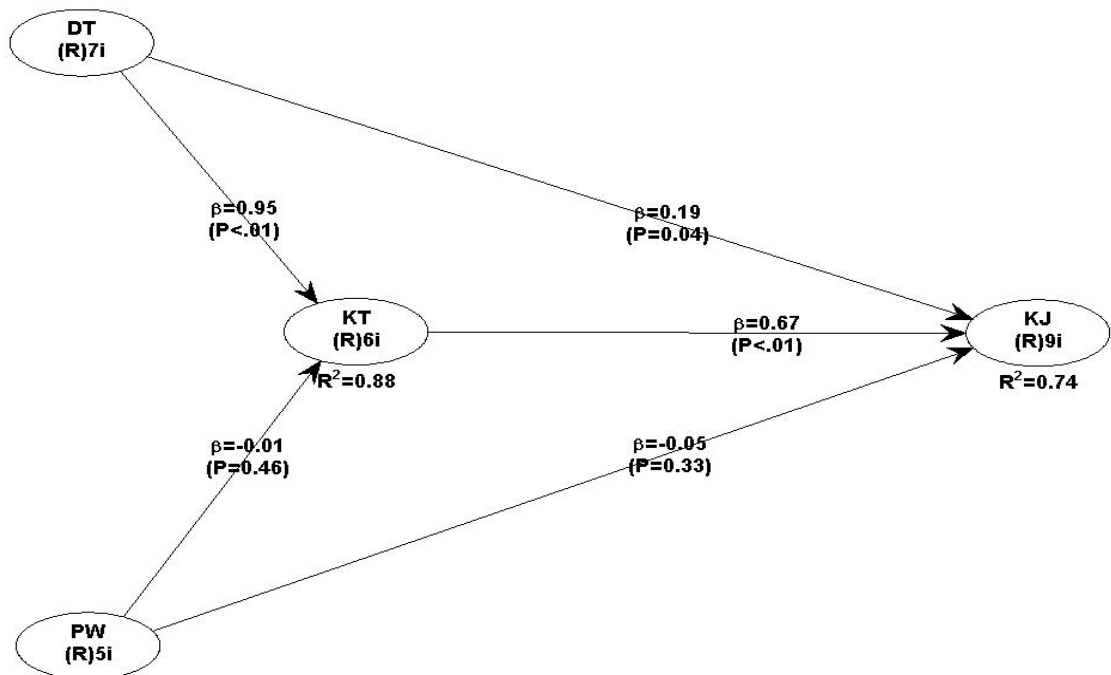
***signifikan pada 1% **signifikan pada 5% *signifikan pada 10%

Sumber: Data olahan, 2018

Tabel 2 menunjukkan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur keakuratan variabel kinerja, kompetensi, diklat dan pengawasan sudah memenuhi batas validitas.

Outer Model

Pengujian *inner model* pada penelitian pada dasarnya adalah untuk menguji sejumlah hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini. Pengukurannya adalah dengan menilai koefisien jalur dan dampak mediasi yang terjadi.



Gambar 2 : Koefisien Jalur
Sumber : Data olahan, 2018

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien jalur variabel diklat terhadap kompetensi adalah 0,947, dengan nilai signifikansi <0.01 (*error* 1%) dan *effect size* 0,887. Hasil ini dapat dimaknai bahwa diklat memiliki pengaruh sangat signifikan yang dampaknya besar terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Setiap peningkatan efektivitas diklat akan mampu mendorong terjadinya peningkatan kompetensi pegawai sebesar 0,947. Maknanya, semakin efektif diklat maka semakin tinggi kompetensi. Sebaliknya, kompetensi akan sulit untuk ditingkatkan apabila pelaksanaan program-program diklat tidak efektif dalam penerapan dan pencapaian sasarannya.

Nilai koefisien jalur variabel diklat terhadap kinerja adalah 0,193, dengan nilai signifikansi <0.05 (*error* 5%) dan *effect size* 0,169. Hasil ini dapat dimaknai bahwa diklat memiliki pengaruh signifikan

yang dampaknya medium/moderat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Setiap peningkatan efektivitas diklat akan mampu mendorong terjadinya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,193. Maknanya, semakin efektif diklat maka semakin baik kinerja pegawai. Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila pelaksanaan program-program diklat tidak efektif dalam penerapan dan pencapaian sasarannya.

Nilai koefisien jalur variabel pengawasan terhadap kompetensi adalah -0,012, dengan nilai signifikansi 0,456 dan *effect size* 0,009. Hasil ini dapat dimaknai bahwa pengawasan memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Setiap peningkatan intensitas pengawasan akan menurunkan kompetensi pegawai sebesar 0,012. Maknanya, semakin ketat pengawasan maka

semakin rendah kompetensi namun dampaknya sangat kecil.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien jalur variabel pengawasan terhadap kinerja adalah -0,050, dengan nilai signifikansi 0,327 dan *effect size* 0,035. Hasil ini dapat dimaknai bahwa pengawasan memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Setiap peningkatan intensitas pengawasan akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 0,050. Maknanya, semakin ketat pengawasan justru akan semakin menurunkan kinerja pegawai meskipun dampak yang muncul tersebut relatif lemah.

Nilai koefisien jalur variabel kompetensi terhadap kinerja adalah 0,674, dengan nilai signifikansi <0.01 (*error* 5%) dan *effect size* 0,603. Hasil ini dapat dimaknai bahwa kompetensi memiliki

pengaruh signifikan yang dampaknya besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Setiap peningkatan kompetensi akan mampu mendorong terjadinya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,674. Maknanya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan semakin baik kinerjanya. Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila tidak didukung dengan kompetensi yang baik.

Sifat Mediasi

Adapun sifat mediasi yang terjadi pada hasil pengujian model penelitian melalui SEM-PLS dapat dirangkum pada tabel dibawah ini:

Tabel 3
Sifat Mediasi

| Sebelum mediasi | | | Setelah dimediasi | | | Kesimpulan sifat mediasi |
|----------------------|------------|----------------|-----------------------------------|------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jalur | Koe-fisien | <i>p-value</i> | Jalur | Koe-fisien | <i>p-value</i> | |
| Diklat → Kinerja | 0.923 | <0.01 | Diklat → Kompetensi → Kinerja | 0.193 | <0.01 | Kompetensi memiliki peran mediasi sebagian (<i>partial mediation</i>) pada hubungan diklat terhadap kinerja |
| Pengawasan → Kinerja | 0.057 | 0.302 | Pengawasan → Kompetensi → Kinerja | -0.050 | 0.327 | Kompetensi bukan merupakan pemediasi yang positif bagi hubungan pengawasan terhadap kinerja |

Sumber: Data olahan, 2017

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh langsung diklat terhadap kinerja sebelum dimediasi sebesar 0.923 dan *p-value* <0.01. Setelah dimediasi oleh kompetensi, besar koefisien langsung diklat terhadap kinerja mengalami penurunan menjadi 0.193 namun *p-value* tetap

signifikan pada 1%. Maknanya, dengan adanya intervensi dari faktor mediasi (kompetensi) maka terjadi penurunan pengaruh langsung variabel eksogen (diklat) terhadap variabel endogen (kinerja) secara parsial. Kondisi ini memenuhi persyaratan untuk disebut sebagai

pengaruh mediasi sebagian (*partial mediation*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, kompetensi bukan satu-satunya faktor yang bisa menjadi pemediasi bagi hubungan antara diklat dengan kinerja pegawai.

Pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja sebelum dimediasi sebesar 0.057 dan *p-value* 0.302. Setelah dimediasi oleh kompetensi, besar koefisien langsung pengawasan terhadap kinerja mengalami penurunan menjadi -0.050 namun *p-value* tetap tidak signifikan. Maknanya, dengan adanya intervensi dari faktor mediasi (kompetensi) maka terjadi penurunan pengaruh langsung variabel eksogen (pengawasan) terhadap variabel endogen (kinerja). Kondisi ini memenuhi persyaratan untuk menyimpulkan bahwa faktor kompetensi bukan merupakan mediator bagi hubungan variabel pengawasan dengan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh Diklat Terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Ukuran dampak yang ditimbulkan dari setiap peningkatan diklat dalam meningkatkan penguasaan kompetensi bagi para pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN adalah besar. Hal ini menandakan bahwa untuk bisa mendapatkan kompetensi yang tinggi dari para pegawai maka yang sangat dibutuhkan adalah dengan memberikan program-program diklat yang efektif dalam materi, proses dan metodenya sehingga sasaran diklat dapat dicapai secara optimal. Temuan ini secara

teoritis sejalan dengan apa yang pernah disampaikan oleh Sulistyani (2011:277) bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keeterampilan kerja. Dengan demikian maka kesimpulan ini dapat membuktikan kebenaran hipotesis pertama penelitian ini.

Dari hasil analisis deskriptif, penilaian rata-rata pegawai pada efektivitas program diklat masih dirasakan kurang efektif kecuali pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari target dan meningkatnya produktivitas kerja para pegawai setelah mengikuti diklat. Selebihnya, indikator-indikator efektivitas diklat masih dirasakan kurang optimal yang menyebabkan pencapaian kompetensi pegawai secara rata-rata pun menjadi kurang baik dalam penilaian pimpinan. Jika dikaitkan secara empiris dengan penelitian sebelumnya, maka temuan ini memiliki relevansi yang kuat karena bukti empiris sebelumnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi (Meechai & Jedjaroenruk, 2016). Artinya, perlu dilakukan program diklat yang efektif agar sasaran untuk peningkatan kompetensi bisa tercapai.

Implikasi manajerialnya adalah perlu dilakukan sejumlah pembenahan terkait dengan pelaksanaan program diklat di Kanreg XII BKN yang belum efektif, khususnya pada aspek kemampuan diklat dalam meningkatkan pengetahuan terkait bidang tugas dan perubahan perilaku kerja yang lebih positif di tempat kerja. Masukan kritis dari bawah bisa menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun materi dan metode penyampaian diklat

mengingat mayoritas pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN pada dasarnya merupakan lulusan sarjana yang memiliki tingkat pemikiran kritis yang cukup baik.

Pengaruh Langsung Diklat Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ukuran dampak yang ditimbulkan dari setiap peningkatan diklat dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN adalah medium atau sedang. Hal ini menandakan bahwa untuk bisa mendapatkan kinerja pegawai yang optimal maka yang dibutuhkan adalah dengan memberikan program-program diklat yang efektif dalam materi, proses dan metodenya sehingga tujuan diklat untuk mendorong kinerja dapat dicapai secara baik. Temuan ini secara teoritis sejalan dengan apa yang pernah disampaikan oleh Kaswan (2011:55) bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian maka kesimpulan ini dapat membuktikan kebenaran hipotesis kedua penelitian ini. Namun demikian, dibandingkan dengan hasil penelitian Umar (2006) kesimpulan ini cukup bertolak belakang, disebabkan temuan penelitian Umar tersebut disimpulkan bahwa diklat justru berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena implementasi diklat yang kurang tepat, sehingga tidak berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan rata-rata penilaian diklat oleh para pegawai masih kurang efektif kecuali pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari target dan meingkatkan produktivitas kerja para

pegawai setelah mengikuti diklat. Indikator selebihnya masih dinilai kurang optimal yang menyebabkan kinerja pegawai secara rata-rata pun menjadi kurang optimal dalam penilaian pimpinan. Jika dikaitkan secara empiris dengan penelitian sebelumnya, maka temuan ini memiliki relevansi yang kuat karena bukti empiris sebelumnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Khan, *et.al.*, 2011; Norbaiti, 2013; Onyango & Wanyoike, 2014). Artinya, perlu dilakukan program diklat yang efektif agar sasaran untuk peningkatan kinerja bisa tercapai.

Implikasi manajerialnya adalah perlu dilakukan sejumlah pembenahan terkait dengan pelaksanaan program diklat di Kanreg XII BKN yang dinilai masih belum efektif. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa aspek kemampuan diklat dalam meningkatkan pengetahuan terkait bidang tugas dan perubahan perilaku kerja yang lebih positif di tempat kerja merupakan dua indikator yang paling rendah nilai rata-ratanya oleh para pegawai. Para pegawai yang mayoritasnya sudah bekerja diatas 8 tahun bisa memberikan masukan kritis yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun materi dan metode penyampaian diklat agar lebih efektif mengingat kelompok pegawai sudah cukup lama berada di organisasi sehingga cukup mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh para pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh negatif namun tidak signifikan

terhadap kompetensi. Ukuran dampak yang ditimbulkan dari setiap peningkatan pengawasan dalam menurunkan penguasaan kompetensi para pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN adalah sangat lemah. Hal ini menandakan bahwa pencapaian kompetensi yang tinggi dari para pegawai tidak dapat dilakukan dengan program pengawasan yang ketat. Ada ketidaknyamanan yang dirasakan pegawai ketika mendapatkan pengawasan yang terlalu besar, sehingga bisa mengganggu peningkatan kompetensinya. Temuan ini secara teoritis sejalan dengan apa yang pernah disampaikan oleh Gannon dalam Atmodiwiryo, (2011) bahwa pengawasan sendiri cenderung dikonotasikan secara negatif karena dipersepsikan dengan menghambat, memaksa, membatasi, mengawasi dan memanipulasi. Persepsi ini muncul akibat dari munculnya keinginan individu untuk memperoleh kebebasan. Dengan kesimpulan ini maka hipotesis ketiga penelitian tidak dapat diterima.

Dari hasil analisis deskriptif, penilaian rata-rata pegawai pada efektivitas program pengawasan masih dirasakan kurang optimal, bahkan yang paling rendah dibandingkan dengan penilaian pada variabel diklat, kompetensi dan kinerja. Hanya pada indikator kejelasan poin-poin pengawasan yang hampir berada pada skala penilaian yang baik, sedangkan pada indikator-indikator pengawasan lainnya masih dirasakan kurang optimal sehingga pencapaian kompetensi pegawai secara rata-rata pun menjadi kurang baik. Jika dikaitkan secara empiris dengan penelitian sebelumnya, maka temuan ini kurang sejalan dengan bukti empiris terdahulu yang menemukan adanya pengaruh dari

pengawasan terhadap kompetensi (Ismail & Bongogoh, 2007).

Oleh karena itu agar bisa efektif, menurut Yerby (2013), pengawasan dalam pelaksanaannya harus dilakukan sesuai dengan aturan hukum dan etika yang berlaku secara umum maupun didalam internal organisasi. Sedangkan pada kenyataannya temuan deskriptif penelitian ini masih memperlihatkan pelaksanaan program pengawasan masih belum efektif, khususnya dalam aspek metode pengawasan yang tidak objektif dan transparan serta kurangnya tindak lanjut dari pimpinan pada temuan-temuan pengawasan. Dengan mayoritas pegawai yang berusia 31 tahun hingga 40 tahun, maka tentu saja para pegawai memiliki kedewasaan yang cukup tinggi untuk bisa menilai adil tidaknya suatu proses pengawasan yang dilakukan.

Pengaruh Langsung Pengawasan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ukuran dampak yang ditimbulkan dari setiap peningkatan pengawasan dalam menurunkan kinerja para pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN adalah lemah. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kinerja para pegawai tidak dapat dilakukan melalui program pengawasan yang ketat. Ada ketidaknyamanan yang dirasakan pegawai ketika mendapatkan pengawasan yang terlalu besar, sehingga bisa mengganggu peningkatan kinerjanya. Temuan ini secara teoritis sejalan dengan Rietzschel, *et.al.*, (2014) yang menyimpulkan bahwa pengawasan justru akan berpengaruh negatif

terhadap kinerja pegawai, jika dilakukan terlalu ketat dan tidak memberikan kesempatan pegawai untuk berinovasi. Namun kesimpulan ini bertentangan dengan teori Byar & Rue dalam Sutrisno (2014:151) bahwa faktor pengawasan justru berpotensi menjadi prediktor bagi kinerja pegawai. Dengan kesimpulan ini maka hipotesis keempat penelitian tidak dapat diterima.

Temuan deskriptif menunjukkan rata-rata penilaian pada pengawasan masih cenderung negatif. Hanya pada indikator kejelasan poin-poin pengawasan yang hampir berada pada skala penilaian yang baik, sedangkan indikator-indikator pengawasan lainnya masih dirasakan kurang optimal sehingga pencapaian kinerja pegawai menjadi kurang optimal. Jika dikaitkan secara empiris dengan penelitian sebelumnya, maka temuan ini kurang sejalan dengan bukti-bukti empiris terdahulu yang menemukan adanya pengaruh signifikan dari pengawasan terhadap kinerja (Norbaiti, 2013; Zehir, *et.al.*, 2012). Namun demikian jika dikaitkan dengan hasil penelitian Sondole, *et.al.*, (2015) bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka kesimpulan ini memiliki relevansi yang cukup kuat.

Pengawasan dalam pelaksanaannya harus dilakukan sesuai dengan aturan hukum dan etika yang berlaku secara umum maupun didalam internal organisasi (Yerby, 2013), sehingga sejumlah aspek pengawasan yang kurang efektif di lingkungan Kanreg XII BKN yang kurang baik perlu untuk dibenahi khususnya dalam aspek metode pengawasan yang tidak objektif dan transparan serta kurangnya tindak lanjut dari pimpinan pada temuan-temuan pengawasan. Hal ini perlu

dilakukan agar menimbulkan keadilan dalam hal pengawasan dikarenakan mayoritas pegawai yang berusia 31 tahun hingga 40 tahun memiliki kedewasaan yang cukup tinggi untuk bisa menilai adil tidaknya suatu proses pengawasan yang dilakukan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ukuran dampak yang ditimbulkan dari setiap peningkatan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN adalah besar. Hal ini menandakan bahwa untuk bisa mendapatkan kinerja pegawai yang optimal maka yang dibutuhkan penguasaan kompetensi yang tinggi dari para pegawai. Temuan ini secara teoritis sejalan dengan apa yang pernah disampaikan oleh Mangkunegara (2015:67) dan Mahmudi (2015:20) bahwa agar bisa mendapatkan kinerja yang optimal, maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi berupa kemampuan kerja yang baik dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian maka kesimpulan ini dapat membuktikan kebenaran hipotesis kelima penelitian ini.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan rata-rata penilaian kompetensi para pegawai masih kurang baik kecuali pada aspek sikap dan minat yang sudah baik dari para pegawai terhadap pekerjaannya. Indikator selebihnya masih dinilai kurang yang menyebabkan kinerja pegawai secara rata-rata pun menjadi kurang optimal dalam penilaian pimpinan. Jika dikaitkan secara empiris dengan penelitian sebelumnya, maka temuan ini memiliki relevansi yang kuat karena

bukti empiris sebelumnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari penguasaan kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai Posuma, 2013). Artinya, pegawai yang memiliki kompetensi memadai dan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya tersebut akan menghasilkan kinerja yang optimal (Siahaan & Lumbanraja, 2016).

Implikasi manajerialnya adalah perlu dilakukan sejumlah pembenahan terkait kompetensi pegawai di Kanreg XII BKN yang dinilai masih belum efektif., khususnya pada penguasaan pengetahuan yang dibutuhkan dalam bidang kerjanya dan pembentukan perilaku kerja yang positif karena kedua aspek ini menjadi indikator yang paling rendah dinilai oleh pimpinan. Kedua aspek ini perlu dilakukan mengingat bahwa cukup banyak pegawai yang sudah bekerja diatas 8 tahun dan berusia 40 tahun keatas, sehingga pada kelompok ini memiliki potensi untuk bertahan dengan kondisi sebelumnya (*status quo*), yang pada akhirnya cukup sulit merubah pengetahuan dan perilaku kerjanya agar sejalan dengan perubahan organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Diklat Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Kompetensi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki peran mediasi sebagian (*partial mediation*) pada hubungan diklat terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan terjadinya penurunan pada koefisien pengaruh langsung diklat terhadap kinerja setelah dilakukan pemediasian oleh variabel kompetensi dimana pengaruhnya tetap dalam kondisi yang signifikan. Sementara secara terpisah, pelaksanaan diklat memiliki

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi maupun kinerja pegawai. Artinya, kompetensi dapat dijadikan model mediasi yang cukup baik pada hubungan antara diklat dan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis keenam penelitian ini dapat diterima.

Temuan tersebut mendukung sejumlah penelitian sebelumnya dimana dinyatakan bahwa program pelatihan akan membuat penguasaan kompetensi semakin baik (Meechai & Jedjaroenruk, 2016) dan peningkatan kinerja yang lebih optimal (Khan, *et.al*, 2011), sementara kompetensi itu sendiri merupakan prediktor yang signifikan bagi peningkatan kinerja (Posuma, 2013; Chouhan & Srivastava, 2014).

Implikasi manajerialnya menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat seyogyanya memang harus didahulukan untuk mendorong terjadinya penguasaan kompetensi yang lebih baik. Apabila penguasaan pengetahuan, keterampilan kerja serta perilaku kerja sudah lebih baik, maka akan lebih mudah bagi organisasi untuk bisa mencapai peningkatan kinerja pegawai secara lebih optimal.

Pengaruh Tidak Langsung Pengawasan Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Kompetensi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi bukan merupakan pemediasi yang positif bagi hubungan pengawasan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan terjadinya penurunan pada koefisien pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja menjadi negatif setelah dilakukan pemediasian oleh variabel kompetensi dimana pengaruhnya tetap dalam kondisi yang tidak signifikan. Sementara secara terpisah, pengawasan berpengaruh negatif

namun tidak signifikan terhadap kompetensi maupun kinerja pegawai. Artinya, kompetensi tidak dapat dijadikan model mediasi yang baik pada hubungan antara pengawasan dan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh penelitian ini tidak dapat diterima.

Secara teoritis pengawasan memang diperlukan dalam rangka mendapatkan hasil kerja yang efisien, produktif dan mengurangi resiko kesalahan kerja (Rosenblat, *et.al.*, 2014), namun apabila dalam pelaksanaannya harus penyesuaian-penyesuaian (Yerby, 2013) karena pengawasan yang terlalu melekat akan memberikan pengaruh yang sifatnya negatif terhadap kinerja (Rietzschel, *et.al.*, 2014). Implikasi manajerialnya menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan di lingkungan Kanreg XII BKN, seyogyanya memang harus mengedepankan metode yang objektif dan transparan serta ketegasan dalam mengambil tindakan korektif yang tepat sehingga kebutuhan kompetensi yang sesungguhnya diperlukan bisa dapat dideteksi yang pada akhirnya ketepatan kompetensi tersebut akan dapat mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja para pegawai di lingkungan Kanreg XII BKN paling dipengaruhi oleh adanya kompetensi yang tepat dari pada pegawainya, kemudian disusul oleh fungsi efektivitas diklat, sementara pengawasan justru hanya akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja para pegawai. Kesimpulan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Norbaiti (2013), dimana justru ia menemukan faktor pengawasan yang paling kuat mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan aspek diklat. Pengawasan

yang tepat dengan memberikan kesempatan partisipasi dan inovasi dari para pegawai (*bottom up*) akan membantu mendorong peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, jika pengawasan dilakukan terlalu melekat sehingga membatasi kreativitas pegawai, dapat berpotensi menghambat peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian maka pengawasan perlu dilakukan secara proporsional dan situasional, tidak dapat digeneralisir melakukan satu bentuk pengawasan terhadap seluruh pegawai karena masing-masing pegawai memiliki kompetensi dan karakter kerja yang berbeda-beda.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik sejumlah kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Semakin efektif pelaksanaan program diklat akan mampu mendorong pada peningkatan kompetensi yang lebih baik.
2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin efektif pelaksanaan program diklat dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih optimal.
3. Pengawasan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kompetensi. Semakin intensif dan melekat pengawasan dijalankan akan menurunkan tingkat kompetensi pegawai meskipun dampaknya sangat kecil.
4. Pengawasan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap

kinerja. Semakin intensif dan melekat pengawasan dijalankan akan menurunkan kinerja pegawai meskipun dampaknya kecil.

5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin optimal pencapaian kerjanya.
6. Kompetensi memediasi sebagian pada hubungan antara pelaksanaan diklat terhadap peningkatan kinerja pegawai.
7. Kompetensi bukan merupakan pemediasi pada hubungan antara pelaksanaan pengawasan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Saran

Hasil temuan deskriptif pada umumnya sudah menunjukkan kecenderungan tanggapan yang relatif kurang baik pada masing-masing variabel diklat, pengawasan, kompetensi dan kinerja. Oleh karena itu direkomendasikan sejumlah langkah perbaikan sebagai berikut:

1. Pada aspek diklat, sasaran peningkatan pengetahuan dan perubahan perilaku pasca diklat menjadi yang paling rendah. Disarankan agar dilakukan *Training Need Analysis* (TNA) terlebih dahulu sebelum memutuskan program diklat, sehingga bisa dideteksi secara riil kebutuhan materi dan metode diklat apa yang paling dibutuhkan oleh pegawai untuk memperbaiki kondisi pengetahuan dan perilaku kerjanya.
2. Pada aspek pengawasan, metode pengawasan dan tindak lanjutnya menjadi isu utama di organisasi. Disarankan agar dilakukan metode pengawasan secara silang (*cross assessment*) atau pengawasan dari eksternal.

Tujuannya agar pengawasan bisa menjadi objektif dan transparan dan bebas dari unsur kepentingan dari pimpinan yang menjadi pengawas. Kemudian setiap temuan didokumentasikan tanggal temuannya dan segera dilakukan tindak lanjut untuk kemudian dilaporkan pelaksanaannya dalam laporan SKP pimpinan.

3. Pengetahuan dan perilaku kerja menjadi dua isu utama pada aspek kompetensi pegawai. Disarankan agar materi dan metode diklat bisa disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pada perbaikan kondisi pengetahuan dan perilaku kerja para pegawai. Untuk itu maka sebagaimana yang sudah disarankan pada poin satu diatas, maka TNA perlu dilakukan.
4. Kerjasama dan komunikasi menjadi dua isu penting pada aspek kinerja yang dinilai paling rendah oleh pimpinan. Kegiatan-kegiatan bersama (*gathering*) dan *briefing* harian dapat dilakukan untuk memperat komunikasi diantara pegawai dan atasan. Kegiatan seperti ini juga dapat menjadi sarana bagi pegawai untuk saling mengetahui permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan rutinnnya sehingga bisa menimbulkan rasa saling pengertian diantara individu maupun antar tim kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asfaw, A.M., MD. Argaw, L. Bayissa. 2015. *The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia*. Journal of Human Resource and

- Sustainability Studies, vol. 3, pp. 188-202
- Atmodiwiryo, Soebagio. 2011. *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*. Penerbit PT. Ardadizya Jaya, Jakarta
- Chouhan, V.S., dan S. Srivastava. 2014. *Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Review*. Journal of Business and Management, vol. 16, No. 1, pp. 14-22
- Hardiyansyah, 2012. *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Penerbit Gava Media, Yogyakarta
- Kaswan, 2011. *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Khan, R.A.G, F.A.Khan dan M.A. Khan. 2011. *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Global Journal of Management and Business Research, vol. 11, No. 7, pp. 62-68
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit YKPN, Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Rosdakarya, Bandung
- Meechai, C. dan S. Jedjaroenruk. 2016. *The Development of a Training Model for Occupational Competency of Production Supervisor*. International Journal of Social Science and Humanity, 6(7), pp. 505-509
- Norbaiti. 2013. *Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan*. Jurnal Spread, 3(2), 125-136
- Onyango, J.W. dan D.M. Wanyoike. 2014. *Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya*. European Journal of Material Sciences, 1(1), pp. 11-15
- Rietzschel, E.F., M. Slijkhuis dan N.W. van Yperen. 2014. *Close Monitoring as a Contextual Stimulator: How Need for Structure Affects the Relation Between Close Monitoring and Work Outcomes*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(3), 394-404
- Rosenblat, A. T. Kneese dan D. Boyd. 2014. *Workplace Surveillance*. Data & Society Working Paper by Open Society Foundations
- Siahaan, E., dan P. Lumbanraja. 2015. *Improvement of Employee Banking Performance Based on Competency Improvement And Placement Working Through Career Development (Case Study in Indonesia)*. International Business Management, vol. 10, No. 3, pp. 255-261
- Sondole, E.M.R., O.S. Nelwan dan I.D. Palandeng. 2015. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII, Fuel Terminal Bitung*. Jurnal Emba, 3(3), hal. 650-659
- Sulistiyani. A. Teguh, 2011. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumberdaya Manusia*. Penerbit Gava Media, Yogyakarta

- Sutrisno, Edy, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta
- Umar, Yohanas. 2006. *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau*. Jurnal Eksekutif, Vol. 3, No. 2, Agustus 2006, hal. 127-133
- Vathanaphos, V., dan J. Thai-ngam. 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector*. Contemporary Management Research, vol. 3, No. 1, pp. 45-70
- Yerby, Jonathan. 2013. *Legal and Ethical Issues of Employee Monitoring*. Online Journal of Applied Knowledge Management, 1(2), pp. 44-55
- Zehir, C., Y. Sehitoglu dan E. Erdogan. 2012. *The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 58, pp. 207-216