

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Dalam kehidupan sehari-hari di kalangan karyawan sering muncul beragam pertanyaan yang terkait dengan masa depan mereka, khususnya tentang karier. Pertanyaan yang dimaksud antara lain: Apakah program pelatihan yang saya ikuti membantu dalam mempromosikan posisi saya nanti? Bagaimana mempercepat karier saya? Mengapa atasan saya belum memberikan bimbingan karier kepada saya? Apakah kebanyakan promosi didasarkan pada keberuntungan atau pada tingkat kompetensi dari seseorang yang tepat? Apakah saya perlu memiliki keserjanaan lebih dahulu untuk pekerjaan tertentu dan pengembangan karier?. Manakala terjadi pengurangan unit organisasi, bagaimana nasib keamanan/posisi pekerjaan saya nantinya? Bagaimana nasib keluarga saya jika saya diberhentikan? Pertanyaan-pertanyaan tersebut wajar muncul di kalangan karyawan. Mengapa? Karena karier merupakan sebuah kebutuhan pokok karyawan untuk memperoleh pengakuan sosial dan keluarga, serta ekonomi tentunya.

Pertanyaan-pertanyaan serupa dapat muncul di kalangan Widyaiswara. Adapun pertanyaan yang sering muncul adalah: bagaimana pengembangan karir saya di masa depan? Pertanyaan tersebut sangat wajar, karena pengembangan karir seorang Widyaiswara akan sangat berdampak terhadap kualitas layanan proses belajar mengajar yang dilakukannya dan terhadap prestasi kerja secara umum dari Widyaiswara tersebut, yang selanjutnya akan berdampak pula pada kinerja unit organisasi tempat ia bekerja. Bahkan pertanyaan tersebut pada saat ini sering menjadi sorotan seiring dengan adanya kebijakan sertifikasi dan tunjangan jabatan fungsional Widyaiswara.

Munculnya sorotan tersebut di atas terkait erat dengan peran strategis pendidikan dan pelatihan dalam pembangunan bangsa, yaitu sebagai sarana untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Menyadari peran

strategis pendidikan dan pelatihan tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina fungsional Diklat Aparatur senantiasa melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas Diklat tersebut. Adapun sasaran utama dari Diklat tersebut adalah tenaga kependidikan, dalam hal ini Widyaiswara, yang setiap saat harus dibina dan dikembangkan kompetensinya.

Dunia pendidikan dan pelatihan sangat membutuhkan Widyaiswara yang mampu mengangkat citra pendidikan dan pelatihan aparatur negara, yang kini terkesan sudah carut marut, terutama dalam hal kualitasnya yang seolah seperti benang kusut, sehingga sangat sulit untuk memperbaikinya, dalam hal ini bagaimana harus dimulai, kapan dan siapa yang memulainya, dan dari mana harus dimulai. Mengacu pada pendapat Syrodz (2009), menurunnya citra Widyaiswara tersebut dapat diatasi dengan menjadikan pendidikan dan pelatihan aparatur lebih bermutu, sedemikian rupa sehingga kegiatan pelatihan dapat menghasilkan hasil pelatihan berupa peningkatan kompetensi para Widyaiswara yang dilatih secara signifikan.

Hal penting yang perlu menjadi perhatian dalam upaya meningkatkan mutu Widyaiswara dimasa depan adalah “bagaimana merancang manajemen sumberdaya Widyaiswara?”. Sebagaimana disadari bersama bahwa Widyaiswara yang handal dan profesional mutlak diperlukan dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah, termasuk di dalamnya tenaga-tenaga kesehatan. Untuk itu, Widyaiswara dimasa yang akan datang diharapkan dapat memiliki kompetensi yang handal serta mampu menciptakan kegiatan pembelajaran yang efektif dan produktif, memiliki kepekaan di dalam membaca tanda-tanda zaman, memiliki wawasan intelektual dan berpikiran maju, serta tidak pernah merasa puas dengan ilmu yang dimilikinya

Widyaiswara yang handal sebagaimana disebutkan di atas, adalah mereka yang memiliki kompetensi pedagogik, andragogik, profesional, kepribadian, dan sosial secara komprehensif. Di antara semua kompetensi

tersebut, kompetensi pedagogik dan andragogik merupakan kompetensi yang paling urgen, karena kompetensi tersebut berkaitan erat dengan efektifitas dan produktifitas penyelenggaraan pembelajaran. Sebagaimana diketahui, seorang Widyaiswara harus mampu mengelola proses belajar mengajar yang mengesankan dan menyenangkan, oleh karena itu dalam melaksanakan tugas mengajarnya Widyaiswara dituntut untuk dapat melakukan pendekatan interdisipliner, misalnya pendekatan psikologi, pendekatan sosiologi, pendekatan seni, pemanfaatan teknologi computer dan sebagainya, sehingga ia dapat mengajar dengan mengacu pada prinsip-prinsip "teaching is a science, teaching is an art dan teaching is a magic", sesuai dengan kebutuhan diklat. Pengembangan profesionalitas Widyaiswara tersebut, selain merupakan tanggung-jawab Widyaiswaraitu sendiri, juga merupakan tanggung-jawab institusi. Oleh karena itu, institusi penyelenggara Diklat dituntut untuk dapat memberikan wadah kepada para Widyaiswara untuk dapat melakukan *sharing* dan kolaborasi keahlian, mengembangkan spesialisasi, serta melakukan *team teaching* berdasarkan rumpun keilmuan, dan sebagainya (Hasniah:2005). Dengan kata lain, secara internal setiap Widyaiswara harus memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan kompetensinya, sedangkan secara eksternal, harus ada upaya manajemen yang terencana dan terprogram untuk melakukan pembinaan secara tepat dan berkelanjutan terhadap kompetensi Widyaiswara yang dilakukan oleh institusi-institusi penyelenggara pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan fakta empirik menunjukkan, bahwa sejauh ini Widyaiswara pada umumnya tidak dipersiapkan secara matang untuk menjadi tenaga pendidik, pengajar dan pelatih yang memiliki kompetensi tertentu sejak awal. Bahkan tidak sedikit Widyaiswara yang memiliki motivasi sekedar untuk memperpanjang usia pensiun. Buktinya banyak Widyaiswara yang merupakan mantan pejabat yang usianya rata-rata hampir atau lebih dari 50 tahun, dengan pendidikan formal yang beragam. Disamping itu, dilihat dari pendidikan non formalnya, seperti keikut-sertaan dalam *training of trainer* - kadang-kadang kurang memadai, ditambah pengalaman mengajarnya yang

juga relatif kurang. Kondisi tersebut menyebabkan Widyaiswara kurang dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan kebutuhan peserta Diklat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana tugas pokok dan fungsi yang melekat pada dirinya. Selanjutnya, dilihat dari sisi rekrutmen, pengangkatan Widyaiswara seringkali kurang efektif, sehingga jabatan Widyaiswara kurang dipandang sebagai jabatan fungsional yang memiliki tanggung jawab moral yang tinggi. Padahal, apabila merujuk pada ketentuan yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Widyaiswara- LAN RI, untuk mendapatkan sosok Widyaiswara yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, harus diupayakan sejak awal melalui proses rekrutmen yang sistematis dan obyektif. Di samping itu perlu adanya mekanisme pencalonan Widyaiswara yang seimbang dari segi prosedur usulan calon Widyaiswara oleh instansi, formasi, dan seleksi calon Widyaiswara.(www:Direktorat Pembinaan Widyaiswara LAN:2012,10 Desember 2013)

Salah satu unsur yang sangat menunjang bagi tercapainya Widyaiswara yang handal dan profesional adalah diterapkannya ilmu yang didapatkan selama mengikuti pelatihan, yang tentu saja didapatkan juga dari para Widyaiswara yang handal dan profesional. Dengan kata lain, kehandalan dan profesionalitas seorang Widyaiswara akan didapat melalui program pendidikan dan pelatihan yang terprogram dengan baik dan memperoleh pendidikan dan pelatihan dari para Widyaiswara yang handal dan profesional. Kenyataan yang terjadi saat ini adalah bahwa kualitas Widyaiswara masih sangat beragam, ada Widyaiswara yang memiliki karir yang cemerlang, ada yang biasa-biasa saja, ada yang kaya kompetensi, ada yang miskin kompetensi, ada yang dengan cepat menjadi senior dan ada yang hanya mampu berada pada level junior, ada juga yang sampai diberhentikan untuk sementara karena tidak mampu memenuhi angka kredit yang menjadi kewajibannya. Apabila ditelaah lebih lanjut, kondisi tersebut terjadi akibat tidak adanya atau kurang tertatanya sistem pengembangan profesi atau pendidikan dan pelatihan yang dilakukan. Jika kondisi sebagaimana disebutkan di atas dibiarkan, maka tidak mustahil akan dapat mendorong

terjadinya ketidakharmonisan hubungan dalam kelompok Widyaiswara yang berada pada sebuah institusi pendidikan dan pelatihan.

Selanjutnya, menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Widyaiswara dikelompokkan dalam rumpun pendidik, sama seperti guru, dosen, instruktur, fasilitator atau sebutan lainnya. Sedangkan dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 14 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan angka kreditnya secara implisit dinyatakan bahwa Widyaiswara adalah jabatan profesi yang menuntut pemangku jabatan Widyaiswara untuk terus mengembangkan profesinya. Dengan adanya pengakuan dan pernyataan bahwa Widyaiswara merupakan sebuah profesi, maka menjadi konsekuensi logis jika para anggota profesi (pejabat fungsional Widyaiswara) harus bertindak dan berperilaku sesuai dengan tuntutan profesinya, termasuk untuk memenuhi tuntutan kompetensi yang dipersyaratkan sebagai anggota profesi.

Mengacu kepada Permenpan No. 14 Tahun 2009, yang menyatakan bahwa Widyaiswara adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tanggung jawab, dan wewenang mendidik, mengajar dan atau melatih Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lembaga diklat pemerintah, maka membicarakan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan (SDM Kesehatan –termasuk didalamnya Widyaiswara) tidak hanya sekedar membicarakan tentang manusianya. Banyak pihak yang terkait dengan program pengembangan dan pemberdayaan manusia kesehatan yang harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, diantaranya adalah Institusi Pendidikan dan Pelatihan.

Sementara itu, menurut PP Nomor : 101 tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dinyatakan bahwa:

1. Diklat merupakan bagian integral dari sistem pembinaan PNS
2. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS
3. Sistem diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan serta evaluasi dan pengembangan

4. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader-kader pimpinan dan staf.

Apabila pernyataan-pernyataan di atas direfleksikan pada keberadaan Widyaiswara kesehatan, dapat ditarik benang merah bahwa:

1. Sebagai bagian dari pegawai negeri sipil, Widyaiswara kesehatan memiliki hak yang sama untuk memperoleh pengembangan profesi melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Agar pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dapat memberikan manfaat yang optimal, yaitu meningkatnya mutu dan profesionalitas para Widyaiswara, maka diklat yang dilakukan harus dilakukan melalui perencanaan yang matang, diselenggarakan dengan seksama serta dievaluasi keberhasilannya dengan baik untuk kemudian ditindak-lanjuti dengan pengembangan program berikutnya.

Merujuk pada pendapat Alfandi, *et all* (2009), yang menyatakan bahwa keberadaan manusia dalam manajemen bukanlah sebagai aset belaka, namun berperan juga sebagai *partner*, maka dilihat dari sisi pengembangan sumber daya manusia – khususnya sumber daya manusia berupa Widyaiswara kesehatan - kegiatan pendidikan dan pelatihan harus sedapat mungkin memperhatikan kesetaraan hak antara pimpinan sebuah lembaga diklat dengan para Widyaiswara yang dipimpinnya. Dengan kata lain, kegiatan pengembangan profesi bagi para Widyaiswara yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan harus merupakan kebutuhan bersama antara pimpinan dengan para widyaisawara itu sendiri. Para Widyaiswara perlu menyadari akan arti pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi pengembangan karirnya, sementara pimpinan lembaga perlu menyadari arti pentingnya program tersebut bagi peningkatan performa lembaga. Selain itu, pimpinan lembaga juga perlu menyadari adanya potensi-potensi yang dimiliki oleh para Widyaiswara yang dipimpinnya. Dengan demikian program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan akan sesuai dengan

kebutuhan. Disamping itu pemerataan mutu serta kesesuaian kompetensi akan dengan mudah dapat dicapai. Merujuk pada pendapat di atas dan direfleksikan pada kondisi empirik saat ini, yang menunjukkan bahwa masih belum meratanya kompetensi para Widyaiswara kesehatan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia Widyaiswara yang selama ini dilaksanakan masih perlu untuk terus dibenahi.

Bercermin pada fakta dan berbagai teori serta pendapat sebagaimana penulis paparkan, penulis beranggapan bahwa fenomena-fenomena tersebut di atas layak untuk penulis kaji dalam sebuah penelitian, oleh karena itu penulis memilih “Manajemen Sumber Daya Widyaiswara Kesehatan” sebagai judul penelitian ini.

Selain itu, mengingat kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan pada berbagai lembaga Diklat – termasuk di BBPK Ciloto - pada dasarnya merupakan bagian dari implementasi ilmu-ilmu pendidikan dan ilmu-ilmu administrasi pendidikan, maka penulis sebagai salah seorang mahasiswa Program Studi Administrasi Pendidikan, menganggap bahwa fenomena-fenomena yang telah penulis paparkan di atas merupakan fenomena-fenomena yang terkait erat dengan bidang keilmuan yang pada saat ini sedang penulis alami. Untuk itu penulis tertarik untuk mempelajari fenomena-fenomena tersebut secara lebih mendalam melalui penelitian.

## B. Identifikasi Masalah dan Fokus Penelitian

Berdasarkan permasalahan-permasalahan sebagaimana telah penulis paparkan di atas, penulis dapat mengidentifikasi adanya permasalahan utama dalam hal pengembangan karir Widyaiswara kesehatan, yaitu belum efektifnya sistem pengembangan karir tersebut sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Berkenaan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini penulis akan memfokuskan diri pada upaya untuk menggali data dan melakukan analisis terhadap data tentang: Bagaimana strategi pengembangan karier Widyaiswara Kesehatan di BBPK Ciloto dilakukan?

### C. Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan-pertanyaan yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kebutuhan Widyaiswara Kesehatan direncanakan?
2. Spesifikasi pekerjaan Widyaiswara kesehatan seperti apa yang dibutuhkan?
3. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi Widyaiswara Kesehatan dilakukan?
4. Bagaimana kondisi kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara saat ini, masalah-masalah apa saja yang dihadapinya serta usaha-usaha seperti apa yang telah dilakukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut?
5. Bagaimana proses Sertifikasi Widyaiswara kesehatan?
6. Bagaimana pengembangan kompetensi dan karir Widyaiswara Kesehatan?

Pertanyaan-pertanyaan penelitian di atas diharapkan dapat memandu penulis untuk dapat mengungkap fakta tentang sistem pengembangan sumber daya manusia yang selama ini dilakukan pada lembaga-lembaga pendidikan pelatihan kesehatan, sehingga penulis dapat membuat deskripsi yang terstruktur dan sistematis tentang pola pengembangan yang digunakan, untuk kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut sehingga diperoleh kesimpulan yang jelas tentang bagaimana sistem tersebut telah diterapkan, pada bagian-bagian mana saja kesenjangan ditemukan sehingga perlu disempurnakan, dan model seperti apa yang dapat diajukan sebagai alternatif terhadap upaya menutupi kesenjangan tersebut.

### D. Tujuan Penelitian

Sebagaimana telah penulis paparkan di atas, secara garis besar penelitian ini dimaksudkan untuk:

1. Menggali informasi dan menganalisis data tentang bagaimana kebutuhan Widyaiswara Kesehatan direncanakan.
2. Menggali informasi dan menganalisis data tentang spesifikasi pekerjaan Widyaiswara kesehatan seperti apa yang dibutuhkan.
3. Menggali informasi dan menganalisis data tentang bagaimana proses rekrutmen dan seleksi Widyaiswara Kesehatan dilakukan.
4. Menggali informasi dan menganalisis data tentang bagaimana kondisi kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara saat ini, masalah-masalah apa saja yang dihadapinya serta usaha-usaha seperti apa yang telah dilakukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut.
5. Menggali informasi dan menganalisis data tentang bagaimana proses Sertifikasi Widyaiswara kesehatan dilakukan.
6. Menggali informasi dan menganalisis data tentang bagaimana pengembangan kompetensi dan karir Widyaiswara Kesehatan

#### E. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian dilaksanakan, hasilnya diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan wawasan penulis dalam ilmu administrasi pendidikan dan ilmu-ilmu lain yang terkait erat dengannya, diantaranya ilmu tentang pengembangan sumber daya manusia.

Secara praktis penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan masukan kepada balai-balai pendidikan dan latihan kesehatan tentang bagaimana seharusnya pengembangan profesi Widyaiswara kesehatan dilakukan, sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan Widyaiswara-Widyaiswara yang handal dan profesional, yang pada akhirnya mampu mengangkat citra lembaga diklat itu sendiri.

## F. Struktur Organisasi Disertasi

Secara garis besar, penulisan disertasi ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

**BAB I :** Pendahuluan, yang didalamnya membahas latar belakang, identifikasi masalah dan fokus penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi disertasi.

**BAB II :** Tinjauan Pustaka, yang secara garis besar meliputi beberapa teori tentang : manajemen Sumber Daya Manusia, Profesi Widyaiswara, Manajemen Sumber Daya Manusia Widyaiswara, Hasil Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran Penelitian, Premis Penelitian, Pertanyaan Penelitian.

**BAB III :** Metode penelitian membahas tentang prosedur penelitian, yang menjelaskan tentang: metode dan alasan menggunakan metode, tempat penelitian, instrumen penelitian, penentuan Informan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis terhadap data penelitian.

**BAB IV :** Hasil Penelitian dan pembahasan, berisi tentang bagaimana Manajemen Sumber Daya Widyaiswara yang dilakukan di BBPK Ciloto. Pada Bab ini juga dibahas tentang hubungan antara hasil penelitian dengan berbagai teori sebagaimana penulis paparkan pada Bab II, serta usulan-usulan berupa alternative pemenuhan terhadap kesenjangan-kesenjangan antara yang seharusnya terjadi dengan fakta yang ditemukan dalam penelitian.

**BAB V:** Kesimpulan dan rekomendasi, yang didalamnya memuat rangkuman tentang poin-poin utama dari temuan penelitian dan pembahasannya, serta rekomendasi kepada pihak-pihak berwenang terkait upaya yang seharusnya dilakukan agar

manajemen sumberdaya manusiaWidyaiswara kedepan dapat dilakukan dengan baik dan dapat menghasilkan Widyaiswara-widyaiswara yang professional dan handal.

