

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi, dalam konteks organisasi telah menciptakan lingkungan vertikal dimana berbagai organisasi harus berkompetisi di atas perahu yang terus bergoyang dengan keras dan kencang. Era globalisasi yang bercirikan persaingan tersebut akan ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Demikian juga bahwa kualitas bangsa ini akan sangat tergantung pada kualitas SDM-nya. Pada sebuah organisasi, kualitas SDM yang menjadi asset organisasi, termasuk SDM organisasi pemerintah yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus terus ditingkatkan. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (diklat) merupakan salah satu pintu utama untuk memasukinya. *Human investment* melalui diklat bermutu, akan melahirkan sumber daya manusia aparatur bermutu yang pada akhirnya diharapkan akan membawa Indonesia untuk dapat bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Salah satu komponen diklat yang mempunyai peranan penting adalah pengajar atau widyaiswara. Widyaiswara memiliki tugas pokok, sebagaimana tercantum dalam Peraturan MENPAN No. PER/66/M.PAN/6/2006, yaitu "...mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS". Artinya, selain pada peserta pelatihan itu sendiri, keberhasilan peserta pelatihan dalam menyerap, mengerti dan memahami materi yang disampaikan dalam sebuah kegiatan pelatihan

terletak di pundak widyaiswara sebagai manajer serta motivator dalam pelaksanaan penyelenggaraan diklat sebuah lembaga diklat.

Penjelasan umum Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, antara lain dinyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan aparatur negara, khususnya PNS. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional, untuk mewujudkan masyarakat yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan PNS yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu memberikan keseimbangan terjaminnya hak dan kewajiban PNS, diperlukan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna. Organisasi pemerintah dalam memotivasi kinerja PNS, membutuhkan pola Karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan seoptimal mungkin yang mengarah pencapaian tujuan nasional.

Semua posisi dalam pelaksanaan pekerjaan dituntut untuk profesional di bidangnya. Artinya, bekerja harus menurut kaidah profesi. Tuntutan tersebut merupakan sebuah keniscayaan dalam birokrasi ketika tuntutan pelayan birokrasi semakin meningkat dalam kerangka *good governance* (Fanggidae, 2008). Dengan demikian, kesuksesan suatu program pengajaran

diklat juga akan sangat ditentukan oleh profesionalisme yang dimiliki oleh widyaiswara. Widyaiswara yang profesional akan memiliki kompetensi atau kemampuan mengajar dan kemampuan memfasilitasi yang unggul dalam suatu proses pembelajaran/pelatihan. Widyaiswara yang kompeten akan lebih mampu membawa dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif serta akan lebih mampu mengelola kelasnya dan membawa peserta diklat pada pencapaian hasil belajar yang optimal. Seandainya diklat dapat diasosiasikan sebagai sebatang pohon yang indah maka widyaiswara lebih tepat diibaratkan sebagai akar pohon tersebut. Kekuatan dan kesuburan “pohon diklat” amat tergantung kepada kualitas akarnya.

Widyaiswara merupakan suatu jabatan fungsional yang menuntut keterampilan akademis dan ketekunan personal di satu sisi, sedangkan di sisi lain perlu ada pelibatan lembaga yang secara khusus mendidik dan mengatur proses pengembangan widyaiswara, baik yang bersifat internal maupun lintas departemen.

Ketentuan mengenai Widyaiswara yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/66/M.PAN/6/2006 Pasal 1 menegaskan bahwa Widyaiswara adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengembangan diklat pada Lembaga Pendidikan dan Latihan milik Pemerintah.

Kedudukan widyaiswara sebagaimana dipaparkan di atas menunjukkan bahwa tugas dan kewenangan widyaiswara yaitu melaksanakan

pengembangan SDM melalui *out service education* dalam bentuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam bidang pemerintahan guna menghasilkan aparatur yang profesional. Konsekuensinya perlu persiapan dan kesiapan dari seorang widyaiswara yang secara akademis dituntut persyaratan formal dalam bidang akademik yaitu tingkat pendidikan yang minimal sarjana. Di samping itu, dituntut kemampuan personal yaitu kemampuan aktualisasi diri, kemampuan teknis administratif dan kemampuan metodologis dalam mentransfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge* dan *transfer of skill*) di bidang tertentu kepada peserta diklat.

Kondisi tersebut di atas mengisyaratkan bahwa seorang widyaiswara harus memiliki kemampuan dalam proses pembelajaran. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori, yang dilakukan seseorang atau kelompok.

Pendekatan yang dapat digunakan dengan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan kemampuan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu. Diklat yang dimaksudkan tekanannya adalah pada proses perbuatan cara mengajar atau mengajarkan yang dititik kulminasi tertentu membangun suatu interaksi antar peserta, widyaiswara dan lingkungan yang kondusif dalam mencapai tujuan pembelajaran orang dewasa atau *adult education*. Diklat yang dilakukan secara internal dalam rangka pembinaan Karir dan peningkatan kualitas PNS.

Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan secara berjenjang mulai dari pra jabatan, Diklatpim IV, Diklatpim III, Diklatpim II dan, Diklatpim I.

Pendekatan pendidikan dan pelatihan berjenjang tersebut dilakukan melalui pendekatan eklektis fungsional, artinya penerimaan aliran baru sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kemajuan zaman. Aliran baru tersebut dijadikan aksentuasi, yang mempengaruhi perkembangan manusia. Aliran-aliran tersebut dapat berupa Empirisme yang dirintis John Locke dengan teori *Tabularasa*, dimana anak lahir di dunia bagaikan kertas putih, maka pengaruh faktor lingkungan sangat dominan dalam perkembangan anak selanjutnya. Aliran Nativisme yang dirintis Schopenhauer dengan teori Native dimana anak lahir ke dunia ditentukan oleh pembawaannya. Sedangkan aliran Konvergensi dimana anak lahir ke dunia ditentukan oleh faktor lingkungan dan pembawaan sejak lahir.

Aliran-aliran tersebut di atas tekanannya pada pengajaran dan pelatihan yaitu diklat yang tidak mengenal pembagian mata pelajaran. Diklat juga termasuk dalam pengajaran proyek, artinya diklat yang tidak terpisahkan dalam mata pelatihan. Masalah yang mengemuka dipandang dan dipecahkan secara komprehensif. Pendidikan juga merupakan suatu medium pengembangan hati nurani merdeka yang diorientasikan untuk menghasilkan manusia berwatak mandiri. Pendidikan jiwa merdeka pada dasarnya adalah ajakan untuk memperbaharui hati nurani masyarakat yang tidak adalah pembinaan kognitif manusia, pembinaan afeksi dan psikomotornya.

Hal yang menarik untuk dikaji meliputi pokok-pokok yang melekat secara normatif yang membutuhkan reposisi dari peranan kelembagaan dalam rangka pengembangan Karir widyaiswara, pola Karir yang perlu dikaji

meliputi komponen-komponen yang berkaitan dengan widyaiswara yaitu meliputi; Undang-Undang No. 43/99, Peraturan Pemerintah No. 101/2000 Permenpan NO. PER/66/M.PAN/6/05, Permenpan NO. 22/2006, yang didalamnya diarahkan kepada penguatan jabatan Karir yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu serta bersifat mandiri & profesional.

Pada sisi manajemen Karir perlu dipertegas strategik manajemen Karir yang mengakomodasi sisi kebutuhan individual widyaiswara sesuai dengan jalur Karirnya, dimana aktivitas manajemen SDM diperkuat dengan pola kebutuhan organisasi yang digali dari kebutuhan individual seperti tersebut diatas.

Struktur pengembangan Karir yang diharapkan bergerak dari prosedur yang meliputi: 1) pengembangan Karir didasarkan kepada hasil-hasil evaluasi kinerja yang dilekatkan pada kinerja widyaiswara, 2) analisis kinerja tersebut melahirkan profil kemampuan yang memposisikan setiap widyaiswara sesuai dengan pangkat, jabatan, dan kompetensi ideal yang harus dimiliki, dan 3) metode pengembangan yang dipilih sesuai dengan kebutuhan individu sehingga percepatan dan ketepatan pencapaian tingkatan jabatan fungsional widyaiswara tidak mengalami keterhambatan karena masalah orang dan kemampuannya.

B. Identifikasi Masalah dan Fokus Penelitian

1. Identifikasi Masalah

Sebagai bagian dari proses pengembangan dan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), institusi pelatihan memiliki beberapa fungsi utama atau peran strategis yang berkaitan dengan fungsi dan peran institusi pendidikan. Kedua institusi ini memiliki kemandirian yang terpisah dalam perannya. Karena itu, istilah “diklat” yang dikenakan pada institusi pelatihan sebenarnya mengaburkan konsep kemandirian dan otonomi peran tersebut. Apalagi jika istilah tersebut distigmatisasi dalam paradigma lama birokrasi sebagai bukan ‘tempat basah’. Kesadaran baru yang mulai timbul dalam birokrasi Indonesia tentang urgensi peningkatan mutu SDM birokrasi publik seyogyanya mengubah paradigma tersebut. SDM birokrasi yang dihasilkan dengan perlakuan khusus berkelanjutan yang perlakuan ini adalah syarat mutlak bagi upaya mutu SDM birokrasi.

Jika institusi pendidikan memberikan tampilan, institusi kerja memberi peluang profesional, maka institusi pelatihan terjembatani. Sudah menjadi rahasia umum bahwa ada kesenjangan antara teori yang dikuliahkan di institusi pendidikan dengan praktek yang diajarkan di institusi kerja. Istilah ‘siap pakai’ menunjukkan paradigma ideal yang diinginkan kedua pihak, namun sulit diwujudkan. Institusi kerja, apalagi institusi birokrasi publik, berkecimpung dalam dunia praktis yang konkrit, luas dan kompleks. Semakin kompleks realitas yang dihadapi dan inilah kecenderungan dunia kini, semakin jauh institusi kerja dengan kajian teori pada institusi pendidikan. Dengan

demikian, maka fungsi dan peran institusi pelatihan adalah lebih daripada sekedar memberi sertifikat untuk menambah angka kredit guna kenaikan pangkat.

Sisi lain, institusi pendidikan cenderung terikat pada kurikulum nasional yang juga kewalahan mengejar pesatnya perkembangan iptek global. Di sinilah pelatihan dapat berperan sebagai jembatan praktis dengan merekrut para praktisi dan institusi kerja untuk melatih para lulusan institusi pendidikan agar lebih 'siap pakai'. Dalam menjalankan peran ini institusi pelatihan tentu harus dilengkapi dengan berbagai sarana pendukung yang memungkinkan pemantauan perkembangan iptek global paling mutakhir, serta fasilitas pelatihan yang memungkinkan penguasaan keterampilan dan iptek. Ini berimplikasi pada anggaran, namun bertahap ke depan akan menghasilkan keluaran SDM birokrasi yang lebih bermutu.

Semua keterampilan, termasuk keterampilan intelektual, membutuhkan proses penajaman terus-menerus, seperti pisau yang harus selalu diasah agar dapat berfungsi baik. Para profesional seperti pemusik, pemain sirkus, dan akrobat, petinju harus berlatih tiap hari untuk tetap mempertahankan tingkat keterampilannya. Para olahragawan harus memasuki pusat pelatihan (*training center*) menjelang suatu pertandingan. Institusi pelatihan berfungsi sebagai batu asah keterampilan (*skill whetstone*) seperti itu. Efisiensi dan efektivitas kerja erat berkaitan dengan tingkat keterampilan yang dimiliki pekerja. Profesional dengan keterampilan tinggi akan bekerja dengan efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi daripada pekerja dengan keterampilan rendah.

Dari kondisi yang telah dipaparkan di atas, maka identifikasi masalah yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah:

a. Prakondisi untuk penyusunan pola pembinaan Karir pegawai adalah perlu disusunnya:

- 1). Klasifikasi jabatan PNS
- 2). Standar Kompetensi Jabatan PNS
- 3). Standar penilaian yang berorientasi Kinerja.

b. Instrumen yang mutlak harus dipersiapkan untuk menyusun pola Karir PNS adalah:

- 1). Misi, sasaran organisasi yang dapat dijadikan dalam prosedur organisasi yang jelas dengan menegakkan prinsip-prinsip rasionalisasi, efektivitas dan efisiensi;
- 2). Peta jabatan yang mengacu pada misi sasaran, struktur kewenangan organisasi dan spesifikasi jabatan.
- 3). Alur Karir yang disusun berdasarkan peta jabatan
- 4). Rencana suksesi (*sucession plan*) yang terbuka bagi PNS sesuai dengan kompetensi jabatannya.

2. Fokus Penelitian

Merujuk pada batasan masalah diatas, beberapa hal yang akan dikaji berkaitan penelitian di Lingkungan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung yang dilakukan meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Bagaimana program pengembangan karir widyaiswara di Lingkungan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung sekarang ini?

- b. Apakah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan Karir widyaiswara di lingkungan Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung sekarang ini?
- c. Apakah pengelolaan Karir widyaiswara melihat aspek-aspek sebagai berikut:
 - 1). Hasil Evaluasi kinerja widyaiswara,
 - 2). Pofil kemampuan widyaiswara,
 - 3). Metode pengembangan yang sesuai,
 - 4). Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia,
 - 5). Kebutuhan organisasi, dan
 - 6). Kebutuhan individu.
- d. Bagaimana Model Pengembangan Karir Widyaiswara?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian ini meliputi hal-hal seperti berikut ini:

- a. Mengungkap bagaimana program pengembangan karir widyaiswara sekarang di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung.
- b. Mengungkap kekuatan dan kelemahan peluang dan ancaman dalam manajemen karir widayiswara di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung.
- c. Mengungkap pengelolaan pengembangan pola karir yang memperhatikan aspek-aspek; Hasil Evaluasi kinerja widyaiswara, Pofil kemampuan

widyaiswara, Metode pengembangan yang sesuai, Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebutuhan organisasi, dan Kebutuhan individu.

- d. Mengembangkan pengembangan pola karir widyaiswara yang didasarkan pada profesionalitas widyaiswara sebagai jabatan fungsional di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung.

2. Manfaat Penelitian

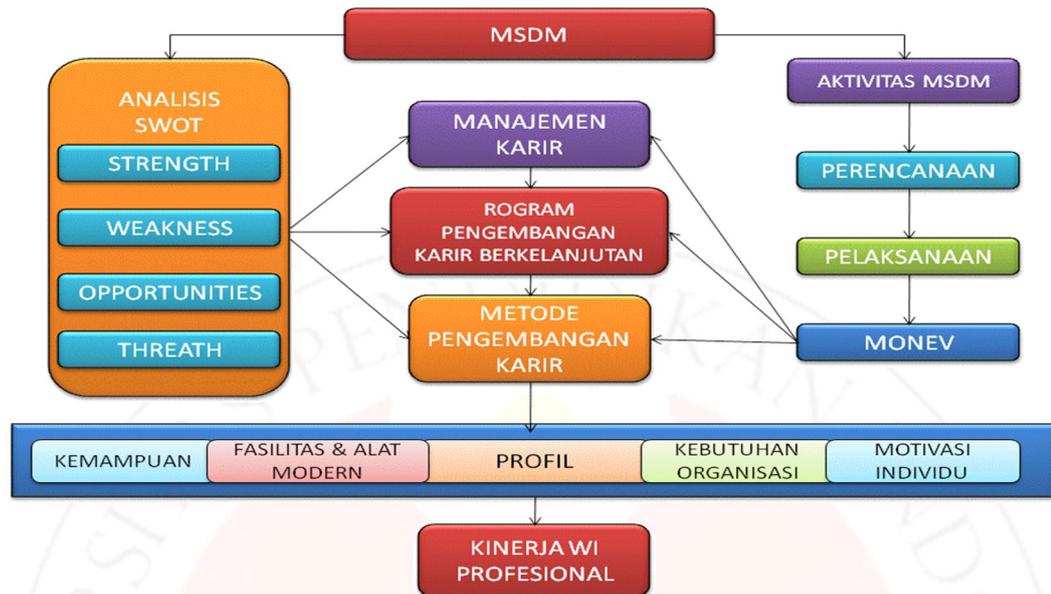
Manfaat penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Bagi pengembangan ilmu administrasi pendidikan, menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang manajemen Karir tenaga pendidik dalam hal ini widyaiswara yang professional.
- b. Bagi pengambil kebijakan, menata dan memperbaiki sistem manajemen Karir widyaiswara yang jelas tentang perencanaan, pengembangan pola Karir widyaiswara serta evaluasi karir widyaiswara yang memperhatikan sisi kemampuan dan pengetahuan yang mengacu kepada profil kompetensi masing-masing tingkatan jabatan dengan netralitas kepegawaiannya.
- c. Bagi widyaiswara, memberikan kejelasan dan kekuatan untuk mengembangkan profesi widyaiswara seperti yang diharapkan oleh peraturan dan masyarakat pengguna.

D. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir yang melandasi dan menggambarkan rangkaian proses dalam pola pengembangan karir widyaiswara adalah seperti gambar 1.1 berikut ini;

Gambar 1.1
Kerangka Pikir Penelitian



E. Premis Penelitian

Premis penelitian adalah landasan berpikir yang menjadi argumentasi berdasarkan esensi konsep keilmuan yang telah dianggap benar dan tidak perlu pembuktian. Bersumber kepada hasil penelitian atau kepakaran dalam bidangnya. Premis menggunakan konsep keilmuan yang telah diakui kebenarannya, digunakan sebagai pembimbing dalam melakukan penelitian, sejak awal, studi lapangan, alat menganalisis dan landasan menarik kesimpulan. Premis digunakan sebagai alat analisis untuk memisahkan atau mempersatukan keputusan logis terutama dalam menarik kesimpulan, mana titik pangkal, mana isu pokok (Nasution, 1988).

Adapun premis dari penelitian ini yaitu:

1. Karir merupakan proses yang tidak statis dan final. Mereka cenderung mendefinisikan karir sebagai “perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi”. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai

pegawai baru, dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

2. Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.
3. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan aparatur negara, khususnya PNS. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional, untuk mewujudkan masyarakat yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.
4. Sistem pembinaan Karir pegawai disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan.
5. Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas mendidik, mengajar dan atau melatih PNS pada lembaga diklat pemerintah, serta melaksanakan kegiatan pengembangan profesi

(Per MENPAN No.66/M.PAN/6/2006) merupakan jabatan Karir yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian & keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan profesional, Jabatan WI berkedudukan di lembaga diklat pemerintah, dan dibina oleh kepala lembaga diklat yang bersangkutan. Widyaiswara berperan sebagai ujung tombak pelaksanaan PBM, salah satu penentu keberhasilan penyelenggaraan program diklat & memiliki peran strategis dalam peningkatan dan pengembangan SDM Aparatur/PNS.

6. Pembinaan Widyaiswara diarahkan untuk makin mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pendidik, pengajar, pelatih, fasilitator, peneliti, dan aktivitas akademik lainnya. Sistem pembinaan widyaiswara meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, penempatan, pemberdayaan, evaluasi kinerja, pengembangan dan kesejahteraan.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dimana data digali dengan menggunakan langkah-langkah dan prosedur melalui penelusuran kepada widyaiswara, dokumen dan observasi proses pengelolaan karir yang berlangsung dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

2. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini maka lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data adalah Pusdiklat di Lingkungan Kementerian Depdagri Regional Bandung.

3. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini memusatkan perhatian pada:

- a) Komponen manusia, yaitu para widyaiswara dan pejabat struktural di lingkungan Pusdiklat Kementerian Depdagri Regional Bandung.
- b) Sumber data tertulis berupa buku tentang widyaiswara, arsip-arsip tentang kewidyaiswaraan.
- c) Sumber data tak tertulis berupa tindakan dalam pemberian pelayanan, kegiatan-kegiatan kewidyaiswaraan.

4. Unit Analisis

Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung menjadi unit analisis dalam penelitian ini untuk kepentingan akurasi penelitian dengan data yang akurat. Adapun sumber data primernya adalah widyaiswara (pengetahuan, ide-ide, harapan, keinginan, dan sikap) dan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi.