

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat dikelompokkan kedalam gugus-gugus berikut:

1. Program Pengembangan Karir Widyaiswara

Widyaiswara (WI) merupakan jabatan karier yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan profesional, jabatan WI berkedudukan di lembaga diklat pemerintah dan dibina oleh kepala lembaga diklat yang bersangkutan

Program pengembangan karier widyaiswara sebagai tenaga fungsional profesional meliputi tiga unsur pokok, unsur-unsur tersebut meliputi; Pertama, program pengembangan kompetensi yang mengacu kepada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan kurikulum yang mengacu kepada kurikulum induk bidang pendidikan. Kedua, program pengembangan profesi yang meliputi bidang kegiatan pendidikan dan pelatihan, penelitian, pengabdian, dan pengembangan akademik. Ketiga, program pembinaan profesi yang meliputi memberikan penghargaan atas prestasi, mengembangkan karir, dan memperluas jaringan. Keempat, pembinaan karier dan peningkatan kesejahteraan yang meliputi pembinaan karir vertikal dan horizontal, program kesejahteraan berbasis prestasi.

Program yang dikembangkan harus mengacu kepada kompetensi dasar widyaiswara, dengan demikian program yang dikembangkan meliputi empat ranah tersebut, yaitu;

Pertama Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara Pertama meliputi komponen-komponen; 1) Analisis Kebutuhan Diklat, 2) Perancangan bahan diklat, 3) Pengelolaan proses pembelajaran andragogis, 4) Observasi proses pembelajaran, 5) Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) dari Satuan Acara Pembelajaran (SAP), 6) Evaluasi diklat, 7) Teknik evaluasi pembelajaran, dan 8) Karya Tulis Ilmiah (KTI)

Kedua Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara Muda meliputi komponen-komponen; 1) Membimbing proses pembelajaran Diklat Jarak Jauh (DJJ), 2) Merancang Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) dari Satuan Acara Pembelajaran (SAP), 3) Pembimbingan penulisan kertas kerja, 4) Pembimbingan Paraktek Kerja Lapangan (PKL), dan 5) Pengelolaan kegiatan forum ilmiah.

Ketiga, Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara Madya meliputi komponen-komponen; 1) Menilai Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara, dan 2) Mampu memberikan layanan prima bidang pembelajaran.

Keempat, Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara Utama meliputi komponen-komponen; 1) Mengelola kegiatan forum ilmiah, 2) Mermbuat Karya Tulis Ilmiah (KTI), dan 3) Menilai Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara.

2. Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman dalam Pengembangan Karir Widyaiswara

Dari data-data yang ditemukan dan dianalisis dapat disimpulkan bahwa kekuatan-kekuatan yang dimiliki dalam manajemen karier widyaiswara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung yang harus digali dan diperkuat menyangkut peraturan perundangan yang mengatur widyaiswara memungkinkan widyaiswara menjadi jabatan fungsional yang profesional serta menjadi patokan bahwa Undang-undang pendidikan telah memposisikan widyaiswara sebagai jabatan fungsional dengan kedudukan yang sama dengan tenaga pendidik lainnya. Selanjutnya bahwa otonomi pemerintahan memberikan peluang kepada widyaiswara untuk mengelola karirnya sampai tingkatan yang tertinggi.

Adapun sisi yang masih menjadi kelemahan yang masih dimiliki terutama dalam manajemen karier widyaiswara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung dimana dalam proses rekrutasi ketenagaan lebih mengedepankan aspek birokrasi ketimbang kesesuaian latar pendidikan dan kemampuan, dan pada akhirnya pengembangan karier tidak mendasarkan kepada kebutuhan organisasi serta pengembangan karier tidak melihat kebutuhan masing-masing individu dalam organisasi.

Ada beberapa peluang yang dapat dijadikan pijakan dalam pengambilan kebijakan tentang pengembangan karier widyaiswara, dimana peluang-peluang yang dapat dikembangkan dalam manajemen karier widyaiswara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung meliputi

pengembangan kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi dalam meningkatkan kualifikasi ketenagaan yang didasarkan kepada latar pendidikan. Aturan normatif dalam Sistem Pendidikan Nasional telah menempatkan Widyaiswara sebagai tenaga pendidik, dan yang paling besar ada pada kegiatan pendidikan dan pelatihan pada tingkat kabupaten dan kota memungkinkan widyaiswara dapat memperlihatkan profesionalitasnya.

Akan tetapi perlu dilihat dan dikaji dengan seksama ancaman yang memungkinkan muncul dalam manajemen karir widyaiswara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung dimana komposisi widyaiswara yang ada banyak yang telah memasuki masa purnabhakti, serta adanya pengelolaan pendidikan dalam setiap jalur, jenis, dan jenjang pendidikan diserahkan kepada pemerintah daerah yang memungkinkan posisi widyaiswara masih sering diisi dari kalangan birokrasi dengan asumsi yang salah tentang kompetensi.

3. Manajemen Karier Widyaiswara

Manajemen karir widyaiswara di lingkungan Diklat Kemeterian Dalam Negeri Regional Bandung belum sepenuhnya memenuhi aspek-aspek sebagai berikut:

- 1). Hasil Evaluasi kinerja widyaiswara, secara konsepsional evaluasi kinerja widyaiswara menjadi kebutuhan dan sifatnya masih parsial. Evaluasi belum merupakan satu kesatuan yang utuh dimana antara kebutuhan evaluasi, proses dan rekomendasi hasil evaluasi menjadi

pegangan setiap orang dan lembaga, baik pelaksana Diklat maupun pengguna Diklat.

- 2). Profil kemampuan widyaiswara, hasil evaluasi menghasilkan profil kemampuan yang memposisikan setiap widyaiswara dengan kompetensinya masing-masing. Hal ini bermanfaat untuk penyegaran dan pelatihan yang dibutuhkan oleh widyaiswara. Profil kompetensi widyaiswara secara umum adalah panduan tentang kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap dasar seorang widyaiswara.
- 3). Metode pengembangan yang sesuai, metode pengembangan widyaiswara belum mengarah pada satu koordinasi yang kuat dalam pengembangan karirnya terutama kaitannya dengan kedudukannya sebagai tenaga pendidik. Kearifan tenaga pendidik yang profesional perlu pembenahan-pembenahan yang positif secara komprehensif seperti tenaga profesional lainnya, misalkan guru.
- 4). Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam pengembangan karir widyaiswara aktivitas MSDM belum profesional dilakukan terutama ketika menyangkut komposisi widyaiswara yang banyak diisi oleh unsur birokrasi. Rekrutasi secara murni masih minim dilakukan.
- 5). Kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan organisasi tentang pengembangan widyaiswara bersumber dari profil widyaiswara yang ada dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dari instansi-instansi terkait. Pengembangan widyaiswara harus bersumber dari kebutuhan

organisasi sehingga organisasi dapat dengan leluasa untuk mengembangkan program kerjanya.

- 6). Kebutuhan individu, hasil analisa memperlihatkan bahwa kebutuhan birokrasi masih menominasi widyaiswara dalam jenjang karirnya, belum muncul ideologi-ideologi yang kompetitif dalam memposisikan setiap orang untuk bersaing dengan sehat dalam karir-nya.

4. Model Pengembangan Karier Widyaiswara

Model pengembangan karir widyaiswara di lingkungan Kemendagri Regional Bandung masih menggunakan model siklus hidup (*life-cycle model*), dimana pengembangan karir widyaiswara memiliki sifat yang pasti, dimana seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir, dan peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang dan menekan sekecil mungkin kemungkinan-kemungkinan seseorang dalam merencanakannya.

Peningkatan integrasi sebagai tenaga pendidik sesuai dengan amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa Widyaiswara termasuk kedalam tenaga pendidik. Oleh karena itu integrasi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional masih perlu ditingkatkan sesuai dengan kadar profesional fungsi widyaiswara dengan mengurangi distorsi birokrasi.

Struktur materi yang masih dibutuhkan oleh widyaiswara dalam karirnya meliputi; Batang Tubuh Ilmu Pendidikan, Seni Mendidik, dan Substansi Mata Ajar. Kompetensi dasar yang perlu dimiliki oleh seorang widyaiswara, mengacu kepada sistem pendidikan nasional dimana tenaga pendidik diharuskan memiliki kompetensi akademis, professional, individual, dan sosial, dimana daya inovatif

dan kreatif widyaiswara ditentukan oleh bentuk-bentuk kegiatan dalam pengembangannya, akan tetapi juga perlu diperhatikan pola rekrutasi dengan memperhatikan sisi profesionalisme ketenagaan. Oleh karena itu dibutuhkan upaya rekrutasi yang mengedepankan unsur professional ketimbang lolos butuh atau pelimpahan dari unsur birokrasi.

Dalam proses pengembangan tenaga widyaiswara yang ada hendaknya melihat sisi pemenuhan kebutuhan kemampuan dalam keterampilan teknis administrasi pembelajaran, pengembangan dan penyegaran teori-teori pendidikan, pengembangan dan kepemilikan konsep-konsep dasar dan modern, serta pengembangan moral spiritual. Artinya, dalam perencanaan pengembangan karir widyaiswara dibutuhkan satu upaya kontinu yang memelihara dan mengembangkan komitmen individu kedalam komitmen organisasi, komitmen organisasi berisi tingkat loyalitas dalam pengembangan pendidikan di Indonesia. Selanjutnya perencanaan karir widyaiswara mengandung upaya-upaya dalam pengembangan profesi ketenagaan, kurikulum, fasilitas, biaya, dan unsur-unsur keterlibatan dan kerjasama dengan berbagai stakeholder's sebagai jaminan mutu.

Dalam implementasi manajemen karir widyaiswara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung Pengadaan Tenaga Widyaiswara perlu memperhatikan unsur-unsur bahwa tenaga yang direkrut sesuai dengan kebutuhan dan lebih mengutamakan kepemilikan dasar ilmu pengetahuan yang sesuai.

Selanjutnya untuk keterjagaan widyaiswara sebagai profesi yang profesional perlu dikembangkan model evaluasi yang menekankan kepada; 1)

Pembelajaran, dimana unsur perencanaan, pelaksanaan dan proses evaluasi dilihat secara menyeluruh, 2) Kegiatan-kegiatan pengembangan profesi berupa penelitian-penelitian yang mengembangkan ketajaman dan kedalaman dalam profesi, 3) Kegiatan yang memposisikan profesi sebagai bagian dari masyarakat.

B. Implikasi

Implikasi yang harus diperhatikan dalam kerangka pengembangan manajemen karir widyaiswara meliputi:

Komponen yang diukur, berkenaan dengan *kompetensi dasar* yang harus dimiliki dan dilakukan oleh widyaiswara berdasarkan aspek akademis, profesionalitas, pribadi dan hubungan sosial. Parameter kompetensi yang memerlukan proses pengukuran sebagai alat ukur dalam penilaian fungsional widyaiswara, diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanakan tugas (*task behavior*), berkenaan dengan aspek: (1) Komitmen terhadap tugas; (2) Moralitas kerja; (3) Semangat kerja; (4) Konstruktif; (5) Adaptif; (6) Partisipatif; (7) Kooperatif.
- 2) Hubungan dengan rekan sejawat (*humans behavior/colleague behavior*), berkenaan dengan: (1) Kepercayaan terhadap diri sendiri; (2) Integritas; (3) Kepedulian sosial; (4) Keterbukaan; (5) Obyektivitas; (6) Pragmatis; (7) Fasilitatif; (8) Komunikatif/Supel.
- 3) Akademis berkenaan dengan; (1) Latar Pendidikan, (2) Bidang Pengetahuan, (3) Kemampuan akademis.
- 4) Pedagogis, berkenaan dengan; (1) Metode dan Strategi Pembelajaran, (2) Perkembangan Peserta Didik, (3) Evaluasi Pembelajaran.

Serangkaian kebijakan tentang pengadaan, pembinaan dan pengembangan serta penghargaan terhadap widyaiswara telah diimplementasikan. Pelaksanaan, sistem promosi dan kenaikan pangkat, masih menyisakan permasalahan-permasalahan yang memerlukan penanganan dengan segera. Salah satu di antaranya masih berkembang anggapan bahwa proses kenaikan pangkat merupakan hak PNS. Di samping itu, sistem yang selama ini digunakan, pada tingkatan implementasinya kurang didukung oleh alat ukur yang mencerminkan penghargaan kepada prestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Langkah strategis dalam manajemen karir yang harus menjadi perhatian dalam pengembangan karir widyaiswara di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung meliputi:

- 1) Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari lingkungan kelembagaan;
- 2) Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang tidak dapat dipromosikan;
- 3) Menyatakan minat pada karyawan;
- 4) Meningkatkan produktivitas;
- 5) Mengurangi *turnover* karyawan;
- 6) Memungkinkan pimpinan untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
- 7) Menciptakan citra rekrutmen yang positif;
- 8) Menata jalur karier tradisional, dimana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah lurus kedepan dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan selanjutnya.

- 9) Asumsi dari tiap pekerjaan yang terdahulu adalah inti persiapan untuk menuju tingkatan kerja yang lebih tinggi.
- 10) Menata jalur karier jaringan, dimana pada jalur karier ini merupakan suatu jaringan kerja yang vertikal dan rentetan dari kesempatan-kesempatan horizontal. Jalur karier jaringan mengakui pertukaran dari pengalaman-pengalaman pada tingkat khusus dan butuh untuk meluaskan pengalaman pada satu tingkat sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.
- 11) Mengembangkan jalur karier dual, jalur ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dari keahlian mereka pada organisasi tanpa berharap menjadi pimpinan.
- 12) Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karier seseorang akan melalui tahap-tahap karier, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karier ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karier yang pasti.
- 13) Model pola terarah, dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karier mereka.

C. Rekomendasi

Karir adalah perjalanan seseorang dalam pekerjaannya. Karir yang baik ditandai dengan meningkatnya seseorang dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam perencanaan pengembangan karir widyaiswara digunakan kriteria yang meliputi: **Kriteria Utama**; Menguasai materi yang diajarkan, Terampil mengajar secara sistematis, efektif, dan efisien, Mampu menggunakan

metode dan media yang relevan dengan tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus mata pelajaran. **Kriteria Penunjang;** Memiliki pendidikan formal yang setara atau lebih tinggi dari persyaratan pendidikan minimal peserta, Mempunyai pangkat/golongan yang setara atau lebih tinggi dari persyaratan pangkat/golongan minimal peserta, Telah mengikuti TOT widyaiswara dalam mata pelajaran yang diajarkan atau telah biasa mengajarkannya dengan baik, Telah mengikuti pendidikan dan pelatihan setingkat diutamakan pendidikan pelatihan yang lebih tinggi dari yang akan dihadapinya atau telah menduduki jabatan yang setara atau lebih tinggi dari jabatan para peserta didik yang akan dihadapinya.

Bentuk-bentuk pengembangan yang dibutuhkan untuk menjaga profesi widyaiswara meliputi; Seminar Lokakarya, Magang, Diklat, Pertemuan Ilmiah, Penulisan Karya Ilmiah, dengan berbagai metode dapat digunakan dalam program pengembangannya. Metode pengembangan yang digunakan, antara lain:

- (a). Metode *Understudy*. Teknik pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada tehnik *understudy* tidak melakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam *understudy*, widyaiswara diberikan latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja. Motivasi dan minat kerja pada umumnya tinggi apabila digunakan tehnik *understudy*. Konsep *understudy* memungkinkan

perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu yang lama.

- (b). Metode Job Rotasi dan kemajuan berencana. Job rotasi yang melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari suatu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Keuntungan job rotasi adalah antara lain: pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.
- (c). Metode *Coaching-Counseling*. *Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. *Counseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan penyuluhan pegawai, diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.

Dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan karir widyaiswara, maka langkah strategis perbaikan yang perlu dilakukan dalam manajemen widyaiswara meliputi; 1) Penyusunan kurikulum

pendidikan dan pelatihan fungsional/teknis fungsional bagi widyaiswara, 2) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan fungsional/teknis fungsional bagi widyaiswara, 3) Penetapan standar kompetensi widyaiswara, 4) Penyusunan pedoman formasi jabatan widyaiswara, 5) Pengembangan sistem informasi jabatan widyaiswara, dan 6) Fasilitasi penyusunan dan penetapan etika profesi widyaiswara.

Selanjutnya, dalil-dalil yang dapat dilahirkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, karir merupakan suatu yang kompleks dengan batas-batas penerimaan antara wilayah pemahaman, keterampilan, dan kemampuan dengan wilayah umum yang berlawanan.

Kedua, karir terbentang dalam pengalaman pekerjaan seseorang, dengan memperhatikan kemajuan profesionalisme tanpa dibatasi pola formal hirarkis dalam struktur organisasi.

Ketiga, secara organisatoris karir terlepas dari kekakuan dan otoritas dengan menempatkan mata rantai kehidupan dan nilai-nilai individu dan organisasi yang lebih dinamis.

Keempat, karir dari sisi ketenagakerjaan tidak hanya dipandang sebagai memanfaatkan seseorang atau menggunakan suatu hal sebagai status dalam pekerjaan, akan tetapi lebih kepada sebuah upaya/manifestasi dalam menangani masalah ketenagakerjaan.

Kelima, manajemen karir tidak hanya sebagai pengelolaan individu yang saling tergantung di dalam suatu unit sosial seperti suatu perusahaan atau asosiasi

yang bersifat sukarela/fakultatif akan tetapi merupakan pengelolaan yang memposisikan setiap individu dengan sifat interdependent yang mengidentifikasi secara psikologis dengan satu sama lain.

Keenam, pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan karir adalah peristiwa yang bertingkat-tingkat meliputi kreativitas dan penyatuan dari ilmu pengetahuan, dan proses yang kolektif untuk kesamaan penafsiran, dan pola dari perubahan bentuk dan adaptasi bukan hanya sebatas penambahan pengetahuan secara khas oleh individu.

Ketujuh, profesionalitas dalam pengembangan karir adalah bentuk penggabungan kemampuan dengan tanggung-jawab; daya dukung dalam meningkatkan hubungan sosial dan hubungan pribadi.

Kedelapan, pengembangan karir tenaga pendidik adalah sebuah siklus dari proses adaptasi dan perubahan melalui langkah-langkah perencanaan, penyesuaian, stabilitasi, pengembangan, dan evaluasi.