

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Paradigma kebergantungan dunia terhadap Sumber Daya Alam (SDA) kini telah bergeser ke arah Sumber Daya Manusia (SDM). Saat ini masyarakat di seluruh dunia menyadari bahwa kunci kemajuan bangsa dan negara terletak pada kualitas SDM-nya. Oleh karena itu semua negara tak terkecuali Indonesia melakukan perubahan yang mendasar dalam menyiapkan **SDM Unggul** untuk masa depan. Laporan UNDP tahun 2020 tentang Pembangunan Manusia Indonesia (*Raport Development Resouce/RDR*) menunjukkan Nilai *Human Development Index* (HDI) Indonesia untuk tahun 2018 adalah 0,707 yang menempatkan negara ini di posisi 111 dari 189 negara dan wilayah (Tabel 1.1).

Tabel 1.1
Indonesia's HDI and Component Indicators for 2018
Relative to Selected Countries and Groups

Country	HDI value	HDI rank	Life expectancy at birth	Expected years of schooling	Mean years of schooling	GNI per capita (2011 PPP US\$)
Indonesia	0.707	111	71.5	12.9	8.0	11,256
China	0.758	85	76.7	13.9	7.9	16,127
Philippines	0.712	106	71.1	12.7	9.4	9,540
East Asia and the Pacific	0.741	—	75.3	13.4	7.9	14,611
High HDI	0.750	—	75.1	13.8	8.3	14,403

Sumber: UNDP (2020)

Peran sumber daya manusia bukan hanya sebatas di tingkat perusahaan saja, namun menjadi faktor utama yang mendukung kemajuan sebuah negara. *United Nations Development Programme* (UNDP) mengembangkan Indeks Pengembangan Manusia (*Human Development Index*, HDI) sejak tahun 1980. Menurut UNDP, pengembangan manusia adalah proses memperbanyak pilihan rakyat, terutama pilihan untuk menjalani umur panjang dan sehat, memperoleh pendidikan, serta menikmati standar hidup yang layak.

Laporan Pembangunan Manusia (*Rapport Development Resoruce/RDR*) tahun 2020 menunjukkan bahwa hubungan instrinsik antara kerja dan pembangunan manusia. Kerja, yang merupakan konsep yang lebih luas dari pekerjaan, dapat menjadi sarana yang berkontribusi terhadap publik, mengurangi ketimpangan, mengamankan mata pencaharian dan memberdayakan individu. Pekerjaan memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam masyarakat dan memberikan mereka rasa martabat dan nilai. Selain itu, pekerjaan yang terkait dengan melayani orang lain atau kesukarelaan membangun kohesi sosial dan memperkuat ikatan dalam keluarga dan masyarakat. Hal ini semua adalah aspek penting dari pembangunan manusia, namun hubungan positif antara kerja dan pembangunan manusia tidaklah otomatis.

Capaian HDI atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di suatu negara merupakan hasil gotong royong dari semua pihak, terutama pemerintah dan masyarakat. Tiap negara memiliki kontribusi langsung maupun tidak langsung pada pencapaian HDI (IPM). Demikian pula halnya dengan Indonesia, dalam Pembukaan Undang Undang Dasar 1945 dinyatakan bahwa tujuan nasional Negara Republik Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Kontribusi negara dapat dilihat dari pilihan kegiatan yang dilaksanakannya. Sebaiknya, penilaian kontribusi negara itu tidak disandarkan hanya pada nama kegiatan, tetapi dari “rantai nilai” yang ditunjukkan oleh indikator kegiatannya. Salah satu kegiatan yang dimaksud adalah penyelenggaraan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS. Dalam rangka mencapai tujuan nasional tersebut, Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan dengan tugas memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Terkait dengan pelayanan publik, jumlah PNS di Indonesia saat ini 4.286.918 tersebar di 34 Provinsi tersebar di Indonesia (Gambar 1.1).

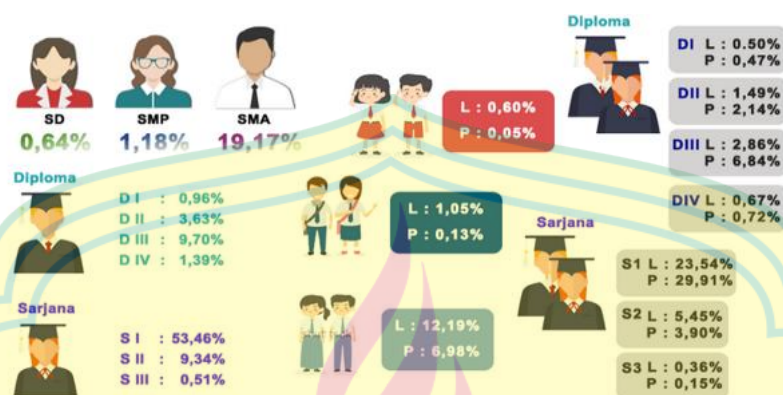


Sumber: BPS (2020)

Gambar 1.1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia

Hal yang senantiasa menjadi sorotan masyarakat dalam memandang ASN adalah tingkat kinerja yang dicapai. Terdapat beberapa oknum ASN yang tidak dapat menjalankan tugas secara optimal. Penilaian tersebut didasarkan atas persepsi atau penilaian masyarakat terhadap ASN yang menghambur-hamburkan uang negara, kurang produktif, rendahnya etos kerja dan disiplin dalam bekerja. Berbagai laporan memberikan gambaran bahwa PNS Indonesia belum mampu menjalankan peran secara maksimal sebagai unsur utama pemerintah dalam memberikan pelayanan, bahkan 55% dari total PNS berkinerja buruk (BKN, 2019). Selanjutnya BKN (2019) "Kesan di publik saat ini, kinerja PNS lambat, masuk siang, pulang cepat, jam 4 sudah di mal, dan di kantor hanya baca Koran.

Salah satu indikasi yang dapat digunakan untuk melihat kualitas PNS adalah melalui tingkat pendidikan, dan sebagai gambaran kondisi PNS menurut tingkat pendidikan dan prosentasenya dapat dilihat dalam Gambar 1.2.



Sumber: (BPS, 2020)

Gambar 1.2
Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia
Berdasarkan Pendidikan

Peningkatan prosentase pendidikan tersebut ternyata belum dapat mengubah penilaian Menteri Pendayagunaan Aparatur (dan Reformasi Birokrasi saat ini) tentang kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Disadari bahwa tingkat pengetahuan, ketrampilan, kompetensi dan disiplin, integritas maupun akhlak moral PNS dalam sistem manajemen PNS masih belum memadai terlebih jika dikaitkan dengan perkembangan kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat dewasa ini. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi PNS adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), karena melalui penyelenggaraan Diklat yang dikelola secara efektif, dapat dihasilkan PNS yang memiliki kompetensi tertentu, baik kompetensi teknis, fungsional, maupun manajerial.

Dalam sistem dan proses Diklat, Widyaiswara merupakan *key actors* yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan program Diklat. Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS, dan melakukan Evaluasi dan Pengembangan Diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah (BKN, 2019).

Tugas pokok Widyaiswara, yaitu mendidik, mengajar, dan melatih (dikjartih) PNS serta melakukan kegiatan Diklat lainnya seperti pengembangan bahan Diklat, pengembangan kurikulum, koordinasi penyelenggaraan dan monitoring Diklat serta melakukan kegiatan penelitian ilmiah bidang Diklat. Karena begitu besarnya peran Widyaiswara dalam penyelenggaraan Diklat, keberhasilan Diklat sering ditentukan oleh kualitas Widyaiswaranya.

Terkait dengan peningkatan kompetensi PNS melalui Diklat, salah satu kunci keberhasilannya terletak pada kualitas pembinaan pejabat fungsional Widyaiswara antara lain meliputi peningkatan kompetensi, keberadaan, citra, martabat, dan profesionalitasnya. Hal ini akan tercapai melalui pengelolaan Widyaiswara yang efektif sejak seleksi calon Widyaiswara, program peningkatan kualitas Widyaiswara, maksimasi utilisasi Widyaiswara, sampai dengan jaminan pengembangan karier atas dasar prestasi kerja.

Walaupun akhir-akhir ini jabatan Widyaiswara sebagai jabatan fungsional mulai diminati, namun isu sebagai jabatan fungsional untuk memperpanjang usia pensiun, pelarian, sebagai penampungan PNS yang “dibuang”, serta isu-isu negatif lainnya masih berkembang. Penilaian dan kesan yang negatif inilah yang tentunya tidak boleh terjadi dan muncul kembali, karena bagaimana mungkin Widyaiswara akan berperan secara optimal sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pembelajaran dan transformator kualitas PNS apabila eksistensinya diabaikan, dipandang sebelah mata, bahkan dianggap sebagai beban di Lembaga Diklat Pemerintah tempat para Widyaiswara bekerja?

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai Instansi Pembina Jabatan Fungsional Widyaiswara, dalam *event* terkait ke-widyaiswara-an menekankan bahwa ke depan widyaiswara harus mampu menciptakan ASN berkelas dunia, dan untuk mencapai tujuan itu diperlukan komitmen dan kerja keras seluruh pengurus dan anggota widyaiswara se-Indonesia. Pernyataan tersebut sejalan dengan (Colquit, 2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu unsur penting untuk meningkatkan produktivitas, dan diperkuat hasil riset Wang, et., al., yang mengungkap bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan (Q Wang et al., 2019).

Dengan demikian komitmen organisasi dapat meningkatkan produktivitas Widyaiswara dan kinerja Lembaga Diklat. Membangun komitmen organisasi Widyaiswara perlu diupayakan oleh berbagai pihak, baik oleh LAN sebagai Instansi Pembina, maupun oleh Lembaga Diklat tempat Widyaiswara bekerja, dan juga Widyaiswara yang bersangkutan.

Komitmen Organisasi adalah keterlibatan seseorang di dalam lembaga tempat ia bekerja dengan penuh kesetiaan dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi. Konstruksi komitmen organisasi dibangun menjadi tiga bentuk komitmen, yaitu: *affective organizational commitment* (AOC), *continuance organizational cominitment* (COC), dan *normative organizational cominitment* /NOC (Meyers et al., 2019). Komponen afektif (*affective*) mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki keterikatan secara emosional, mengidentifikasi diri dan merasa terlibat di dalam suatu organisasi. Komponen kontinuan (*continuance*) merujuk pada komitmen seseorang yang didasarkan pada biaya-biaya yang timbul sehubungan dengan meninggalkan organisasi. Sedangkan komponen normatif (*normative*) berhubungan dengan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi tetap berada dalam suatu organisasi karena mereka memang menginginkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen kontinuan yang tinggi akan tetap tinggal dalam organisasi karena mereka membutuhkannya, dan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi, tetap bekerja untuk suatu organisasi karena mereka merasa secara moral dan kepercayaan mereka seharusnya tetap tinggal (Meyer & Giuffre, 2006)

Terkait konsep komitmen organisasi di atas, pada kenyataannya kondisi Widyaiswara di LAN masih belum memenuhi kriteria ketiga komponen komitmen organisasi dimaksud. LAN sebagai suatu instansi yang menyanggah tugas sebagai Instansi Pembina Jabatan Fungsional Widyaiswara dan juga sebagai Instansi Pembina Diklat PNS, sampai dengan tahun 2019 memiliki 47 orang Pejabat Fungsional Widyaiswara yang ditempatkan di unit-unit kediklatan. Berdasarkan rekapitulasi data kehadiran pegawai, tercatat angka ketidakhadiran para Widyaiswara yang tinggi, yaitu dalam periode 2019, lebih dari 40% Widyaiswara absen selama hampir 20 hari

perbulan dan tidak ada laporan bahwa mereka absen karena melaksanakan tugas di luar kantor. Selain itu tercatat pula adanya 2 (dua) orang Widyaiswara yang mengundurkan diri melalui pengajuan pensiun dini dan 3 (tiga) orang pindah ke instansi lain menempati jabatan struktural. Kondisi ini tentu saja sangat memprihatinkan dan menarik untuk diteliti mengapa komitmen Widyaiswara LAN nampak lemah padahal seharusnya mereka menjadi model pembinaan bagi Widyaiswara instansi lainnya.

Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi berdasarkan pada kepatuhan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Terek et al., 2018). Selanjutnya hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Terek et al., 2018). Dengan demikian perlu ditelusuri bagaimana kepuasan kerja Widyaiswara agar dapat mendukung komitmen organisasi.

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi, dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja (*job satisfaction*) diidentikkan dengan hal-hal yang bersifat individual. Karena itu, tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda dan hal ini terjadi apa bila beberapa faktor terpenuhi yaitu kebutuhan individu serta kaitannya dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan pekerja (Robbins & Judge, 2017).

Berkenaan dengan kepuasan kerja Widyaiswara, kondisi kewidyaiswaraan yang menurut pendapat pejabat dan para pakar tentang kedudukan, fungsi, dan peranan Widyaiswara cukup membanggakan dan menggembirakan, namun pada kenyataannya hal itu baru merupakan teori ataupun wacana belaka, belum dapat diwujudkan sesuai dengan ungkapan yang manis-manis dan indah itu. Banyak Widyaiswara yang belum mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan diri, diberdayakan, diberi kesempatan mengikuti TOT, diberi kesempatan untuk mengajar dan lain sebagainya. Masih banyak Widyaiswara yang

belum di fungsikan karena kegiatan pembelajaran dan kegiatan Diklat lainnya dilakukan oleh pejabat struktural.¹

Terdapat pejabat/pimpinan instansi yang arogan dengan kekuasaan yang dimilikinya, untuk menghadap saja sulit, apalagi mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan Widyaiswara. Tidak tersedia sarana dan prasarana kantor seperti komputer, alat komunikasi telepon dan faksimili. Widyaiswara tidak dianggap sebagai mitra kerja akan tetapi sebagai beban, saingan bahkan musuh.

Hasil wawancara tersebut di atas menampilkan kondisi yang ironis, dan kontraproduktif dengan upaya membangun komitmen dan *image* Widyaiswara sebagai *key actors* keberhasilan pelaksanaan program Diklat PNS. Eksistensi Widyaiswara nampak belum dihargai bahkan dikategorikan sebagai posisi "buangan", padahal setiap individu pegawai memiliki kebutuhan untuk diakui atau dihargai baik keberadaannya maupun peranannya dalam organisasi di mana ia bekerja.

Lebih lanjut (Hamer, 2005) menyatakan bahwa menurunnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh kurangnya perhatian organisasi dalam hal pengembangan karier. Sementara itu Luthans menyatakan bahwa orang-orang yang memiliki jangkar karier fungsional/teknik yang kuat cenderung menghindari keputusan-keputusan yang akan mendorong mereka ke arah manajemen umum. Sebagai gantinya mereka mengambil keputusan-keputusan yang akan memungkinkan mereka untuk tetap dan bertumbuh dalam bidang teknik atau fungsional pilihan mereka (Shabir & Gani, 2020).

Berkenaan dengan masalah pengembangan karier Widyaiswara, LAN telah menerbitkan berbagai peraturan yang diharapkan memberikan angin segar bagi Widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan pengembangan karirnya. Peluang dan angin segar yang dapat dirasakan oleh Widyaiswara antara lain:

- a. Jabatan Widyaiswara merupakan salah satu jabatan fungsional dengan batas usia pensiun sampai dengan 60 tahun bahkan 65 tahun untuk Widyaiswara Utama. Dengan tidak adanya pembebasan sementara bagi Widyaiswara, diharapkan Widyaiswara dapat meniti karir sampai dengan batas usia pensiun tersebut. Tidak

¹ Hasil wawancara dengan pengurus (Istiarso Soerjo, selaku ketua IWI) dan staf ahli pada Ikatan Widyaiswara Indonesia (IWI, 2019).

adanya bayang-bayang dibebaskan sementara ini, membuat widyaiswara dapat lebih tenang dan fokus untuk melakukan tugasnya sehingga hasilnya dapat lebih optimal.

- b. Widyaiswara dimungkinkan untuk melakukan tugas tidak hanya dikjartih saja namun dapat lebih luas lagi, yakni dengan melakukan evaluasi dan pengembangan Diklat, bahkan juga bisa melakukan pembimbingan kepada Widyaiswara di bawah jenjang jabatannya;
- c. Widyaiswara dimungkinkan untuk melakukan dikjartih kepada Non ASN dalam lingkup binaan instansi sepanjang tidak ada pejabat fungsional lainnya yang mengampu tugas tersebut.
- d. Penyusunan Dupak/Rupak lebih sederhana, dari semula 175 butir kegiatan menjadi hanya 57 butir kegiatan.

Selain memberikan angin segar, peraturan-peraturan baru tersebut memberikan tantangan tersendiri bagi Widyaiswara. Tantangan tersebut antara lain :

- a. Adanya kewajiban menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada awal tahun mengharuskan Widyaiswara mampu menyusun rencana kinerja pegawai sebaik mungkin. Tentunya Widyaiswara tidak berjalan sendirian dalam menyusun SKP ini, karena dukungan organisasi dalam menentukan sasaran kinerja setiap Widyaiswara sangat diperlukan.
- b. Mengingat bahwa SKP akan dijadikan bahan dalam penilaian kinerja maupun penilaian angka kredit, tentunya sejak awal tahun organisasi dan Widyaiswara sudah bisa menyepakati sasaran kinerja yang akan dicapai selama satu tahun itu. Harapannya SKP tersebut benar-benar realistis dan dapat dicapai oleh Widyaiswara. Selain itu, Widyaiswara harus pandai mengatur strategi pencapaian angka kredit, mengingat adanya target yang harus dipenuhi setiap tahunnya sesuai jenjang jabatannya.
- c. Pengembangan profesi merupakan salah satu syarat bagi Widyaiswara untuk memperoleh kenaikan pangkat. Hal ini memberikan konsekuensi bagi Widyaiswara untuk tidak hanya melakukan kegiatan dikjartih, evaluasi dan pengembangan Diklat, namun lebih jauh Widyaiswara dituntut untuk melakukan kajian atau menyusun karya tulis ilmiah ataupun membuat penemuan-penemuan yang

inovatif. Hal ini memacu Widyaiswara untuk selalu melakukan inovasi-inovasi baik dalam kajian, tulisan ataupun penemuan yang dapat dipatenkan.

Salah satu fenomena yang dihadapi Widyaiswara adalah seperti yang terjadi di lingkungan Kementerian Perindustrian di mana Widyaiswara belum mampu berperan optimal dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di bidang industri di negeri ini. Seharusnya para Widyaiswara mampu berperan signifikan, mengingat bangsa ini sebentar lagi menuju era pasar bebas tenaga kerja khususnya ketika mulai berlaku pasar bebas tenaga kerja di negara-negara ASEAN pada akhir tahun 2019.

Dalam pasar bebas tenaga kerja, sudah tentu yang akan diserang oleh tenaga kerja asing adalah sektor-sektor di bidang industri (Schwab, Klaus, Satya Nadella, 2016). Sektor bidang industri adalah sektor yang menjadi tanggung jawab Kementerian Perindustrian. Peranan Widyaiswara menjadi sangat penting untuk membantu meningkatkan kualitas tenaga kerja industri sehingga mampu memiliki daya saing terhadap tenaga kerja asing. Dalam memerankan peranan tersebut Widyaiswara harus bermetamorfosis menjadi Widyaiswara yang spesialis.

Terdapat beberapa faktor baik internal maupun eksternal sehingga Widyaiswara belum optimal dalam membangun spesialisasi. Faktor internal adalah faktor yang muncul dari persepsi para widyaiswara. Terdapat sebuah jargon di kalangan Widyaiswara bahwa Widyaiswara yang hebat adalah Widyaiswara yang mampu menguasai semua materi. Jargon inilah yang menjadikan para Widyaiswara gamang untuk menentukan apa sebenarnya spesialisasi yang harus mereka pilih, karena terdapat sebuah pemikiran bahwa dengan menguasai banyak materi maka peluang untuk mengajar lebih banyak.

Paradigma berpikir seperti ini, tentu saja tidak menjadikan para Widyaiswara menjadi pakar di bidang tertentu. Hal ini bertolak belakang dengan perkembangan di era modernisasi seperti saat ini. Semua orang bergerak menuju spesialisasi dan kepakaran masing-masing. Kepakaran merekalah yang menjadikan mereka banyak dicari oleh orang lain. Kepakaran merekalah yang menjadikan mereka penting. Kepakaran itu adalah suatu ilmu dan keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang sedikit orang atau tidak seorangpun yang menguasainya.

Paradigma berpikir bahwa dengan menguasai banyak materi maka seorang Widyaiswara itu dianggap hebat harus dirubah menjadi sosok Widyaiswara yang memiliki spesialisasi dan kepakaran di bidang tertentu.

Paradigma selanjutnya, adalah adanya kesan seakan-akan tanggung jawab mengajar para Widyaiswara hanya sebatas di lingkungan Kementerian Perindustrian saja, di luar Kementerian Perindustrian bukan tanggung jawab mereka. Paradigma inilah yang mengkooptasi paradigma para Widyaiswara untuk tidak berperan signifikan di luar instansinya. Para Widyaiswara harus merasakan bahwa tanggung jawab mereka bukan sebatas pada melaksanakan proses dikjartih di lingkungan Kementerian Perindustrian namun mereka harus merasakan bahwa tanggung jawab mereka adalah melakukan proses dikjartih bagi seluruh tenaga kerja industri di negeri ini.

Perwujudan Widyaiswara yang memiliki spesialisasi juga sesuai dengan kebijakan Reposisi Kapusdiklat Industri. Dalam kebijakan Reposisi, semua Balai Diklat Industri harus memiliki spesialisasi yang mendukung sektor industri. Ini berarti para Widyaiswara harus memiliki spesialisasi sesuai dengan spesialisasi yang dimiliki oleh Balai Diklat Industri. Berbagai alasan yang telah di ulas di atas, memberikan pemahaman bahwa Widyaiswara harus bertransformasi menjadi Widyaiswara yang memiliki spesialisasi serta cakupan tanggung jawab para Widyaiswara harus diperluas kepada tenaga kerja Industri. Kedua paradigma itulah termasuk faktor internal yang merupakan hal pertama yang harus direposisi.

Selanjutnya faktor eksternal yang menghambat spesialisasi widyaiswara. *Pertama*, Para widyaiswara belum terpetakan kompetensinya. Disisi lain para widyaiswara sendiri masih gamang dengan kompetensinya masing-masing. Mereka gamang untuk menentukan apa sebenarnya yang menjadi kompetensi dan spesialisasinya. Hal ini tentu saja akan menghambat proses pengembangan kompetensi dan proses perwujudan spesialisasi masing-masing Widyaiswara. Tidakadanya peta kompetensi akan berdampak pada tidak liniernya pengembangan kompetensi masing-masing Widyaiswara. Selain itu, tiadanya peta kompetensi berakibat pada program-program pengembangan Widyaiswara yang direncanakan tidak mendukung proses terwujudnya spesialisasi Widyaiswara. *Kedua*, Widyaiswara

kurang dalam melakukan inisiasi untuk membangun jaringan dengan elemen-elemen penting yang mendukung proses terbentuknya kompetensi dan spesialisasi tersebut. Kedua faktor itu merupakan faktor penghambat di tingkat eksternal.

Pengembangan Karier perlu diupayakan secara terpadu baik oleh individu maupun organisasi, di dalam prosesnya terjadi perubahan pengetahuan, sikap, dan perilaku yang terjadi pada seseorang, sebagai akibat bertambahnya pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Kelemahan yang melekat pada lembaga-lembaga Diklat selama ini sebagian besar disebabkan oleh lemahnya pemberdayaan Widyaiswara. Utilisasi Widyaiswara baru 40%, dan kenaikan pangkat pada umumnya setelah 4 tahun. Keadaan ini disebabkan banyak Widyaiswara "tidur" dan pengangkatan dalam jabatan tersebut hanya untuk memperpanjang masa kerja (Mustopadidjaja, 2010). Gambaran lemahnya pemberdayaan Widyaiswara pada lembaga Diklat terlihat pula dari minimnya bahkan tiadanya anggaran untuk pengembangan Widyaiswara, dan LAN untuk tahun anggaran 2019 bahkan juga tahun-tahun sebelumnya tidak menganggarkan program atau kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan Widyaiswara.

Kelemahan lembaga Diklat dalam memberdayakan dan mengembangkan karier Widyaiswara ditengarai akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan pada gilirannya akan berpengaruh pula pada menurunnya komitmen organisasi Widyaiswara. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Brown dan Lent yang mengungkap perlunya pengembangan karir sebagai bentuk pemberdayaan pegawai guna meningkatkan komitmen organisasi (Brown & Lent, 2013).

Widyaiswara sebagai Pegawai Negeri Sipil, kedudukannya seperti Aparatur Sipil Negara adalah profesi. Mukhtar Lutfi (Nurdin, 2003: 16-17), menguraikan delapan kriteria suatu pekerjaan agar disebut sebagai profesi, yaitu: 1) Panggilan hidup sepenuh waktu; 2) Pengetahuan dan kecakapan/keahlian; 3) Kebakuan universal; 4) Pengabdian; 5)Kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif; 6) Otonomi;7)Kode etik; 8) Klien.

Berkenaan dengan kriteria otonomi, yang menetapkan bahwa profesi adalah pekerjaan yang dilakukan atas dasar prinsip-prinsip atau norma-norma yang ketetapannya hanya dapat diuji atau dinilai oleh rekan-rekannya seprofesi, nampak

bahwa profesi Widyaiswara belum memenuhi kriteria dimaksud karena dalam pelaksanaan tugasnya masih ditemui adanya intervensi pihak manajemen, bahkan Widyaiswara merasa menjadi tamu di rumahnya sendiri.

Pembahasan otonomi pekerjaan (*job autonomy*), tidak terlepas dari pemahaman tentang otonomi, independensi atau kebebasan, seperti halnya dalam menetapkan jadwal pekerjaan, membuat keputusan, dan menentukan bagaimana cara bekerja (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2012).

Sebagai seorang yang ahli dalam masalah kediklatan sudah sepatutnya Widyaiswara menjadi pimpinan sebuah lembaga Diklat. Tetapi kenyataannya belum pernah ada seorang widyaiswara yang dipercaya untuk mengepalai lembaga Diklat. Sebagian besar Widyaiswara selama ini hanya difungsikan khusus dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar saja, sedangkan proses manajemen kediklatan lain, mulai perencanaan, penganggaran, desain kurikulum, modul, desain ruang belajar mengajar, termasuk penyediaan sarana prasarana, juga monitoring dan evaluasi Diklat, para widyaiswara jarang dilibatkan.

Lebih jauh terungkap bahwa Widyaiswara hanya diibaratkan sebagai “sopir tembak”, karena kesempatan mengajar tidak ditentukan oleh kompetensi Widyaiswara, tetapi atas belas kasihan pejabat struktural. Apalagi jika honor mengajar besar maka jatah mengajar akan diambil oleh pejabat struktural. Bahkan untuk menghadiri Kongres IWI, masih ada instansi yang kurang mendukung, dan ada pula pihak manajemen yang tidak mengizinkan Widyaiswara untuk menghadirinya walaupun dengan biaya sendiri.²

Terkait masalah otonomi dalam pekerjaan Widyaiswara, hasil penelitian Kovacs et., al., mengungkap menurunnya kepuasan karyawan pada level menengah kebawah sebagai akibat dari kurangnya kebebasan pekerjaan yang dialami pegawai (Kovács et al., 2019). Selanjutnya Robbins dan Judge mengungkap bahwa salah satu faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasi adalah tidak diberikannya kebebasan bekerja kepada pegawai/karyawan (Robbins & Judge, 2017). Pandangan

² Hasil wawancara dengan pengurus (Istiarso Soerjo, selaku ketua IWI) dan staf ahli pada Ikatan Widyaiswara Indonesia (IWI, 2019).

Robbins dan Judge memperkuat oleh hasil riset McAlearney, et., al yang mengungkap kebebasan pekerjaan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan (McAlearney et al., 2010).

Berbagai konsep dan fenomena kewidyaiswaraan di atas perlu menjadi perhatian jika menghendaki penguatan komitmen organisasi Widayaiswara. Nampak bahwa masalah komitmen organisasi Widyaiswara mencakup berbagai faktor penyebab yang luas dan kompleks. Perlu dikaji secara seksama, apakah Widyaiswara tidak mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya ? Apakah profesi sebagai Widyaiswara kurang independent ? Apakah Widyaiswara kurang mendapat perhatian, pengakuan, dan pengembangan dalam karier mereka sebagai pejabat fungsional? Pertanyaan-pertanyaan di atas perlu diteliti untuk mendapat informasi tentang variabel-variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu pengembangan karier, otonomi dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja pada Widyaiswara.

1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, nampak bahwa masalah komitmen organisasi Widyaiswara mencakup berbagai faktor penyebab yang luas dan kompleks. Karena itu, penelitian ini dibatasi pada variabel-variabel yang diduga berhubungan secara kausal dengan komitmen organisasi Widyaiswara, yaitu (1) pengembangan karier, (2) otonomi pekerjaan, dan (3) kepuasan kerja.

Penetapan variabel-variabel tersebut didasarkan pada pertimbangan: (1) diduga ketiga variabel di atas berpengaruh terhadap komitmen organisasi Widyaiswara, (2) menurut pengamatan peneliti, belum banyak penelitian tentang hal tersebut, khususnya di Indonesia, (3) hasil penelitian terhadap variabel tersebut sangat relevan dengan upaya peningkatan profesionalitas Widyaiswara sebagai *key actors* dalam keberhasilan pelaksanaan Diklat PNS, dan (4) dipandang dari segi waktu, biaya, dan kemampuan peneliti yang terbatas, (5) Generalisasi dari hasil penelitian ini hanya berlaku pada subjek di lokasi penelitian yang ditetapkan. Subyek penelitian dibatasi pada Widyaiswara di Lembaga Diklat Pemerintah Instansi Pusat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian terdahulu, maka masalah yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah otonomi pekerjaan berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah otonomi pekerjaan berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif secara langsung terhadap otonomi dalam pekerjaan?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini adalah bertujuan untuk memperoleh bukti empirik supaya dapat dievaluasi dan diketahui tentang:

1. Besarnya pengaruh positif pengembangan karier secara langsung terhadap komitmen organisasi.
2. Besarnya pengaruh positif otonomi pekerjaan secara langsung terhadap komitmen organisasi.
3. Besarnya pengaruh positif kepuasan kerja secara langsung terhadap komitmen organisasi.
4. Besarnya pengaruh positif pengembangan karier secara langsung terhadap kepuasan kerja?
5. Besarnya pengaruh positif otonomi pekerjaan secara langsung terhadap kepuasan kerja

6. Besarnya pengaruh positif pengembangan karir secara langsung terhadap otonomi dalam pekerjaan.

1.5 State of The Art

Kajian ini merupakan studi sekunder dengan *systematic mapping study (SMS)*. *SMS* sendiri berasal dari *study literature review (SLR)*. *SMS* berfungsi untuk menguraikan jenis aktivitas penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian. *SMS* menjelaskan penelitian pada tingkat tinggi dan memetakan penelitian dengan menyelidiki pertanyaan penelitian secara rinci (Kitchenham, 2007). Dengan kata lain, *SMS* dapat dianggap sebagai metode untuk mendapatkan gambaran umum dari area penelitian tertentu. Dengan kata lain *State of The Art* merupakan kondisi terakhir yang telah dicapai dan kondisi terkini semua bukti ilmiah pada bidang penelitian tertentu, dalam periode waktu tertentu (Rusdin, 2015). Dengan demikian pada bagian ini akan dijelaskan hasil pemetaan penelitian terkini tentang komitmen organisasi.

1.5.1 Berdasarkan Fokus Penelitian

Merujuk pada 313 artikel diklasifikasikan pada area topik penelitian (*research focus*) dengan kategori *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job autonomy Communication, Corporate Entrepreneurship, corporate social responsibility (CSR), Culture, Decision-making, Economic, Ethics, Leadership, Learning, Management, Model, Performance, Service/Servitization, Economic, Strategy, Management, dan Human Resource*. Topik yang banyak diteliti adalah penelitian dengan fokus penelitian *Job Satisfaction* pada *organizational commitment* 82 artikel, *job autonomy* pada *organizational commitment* sebanyak 48 artikel, *Career Development* sebanyak 38 artikel. Selanjutnya *Human Resource* 15 artikel, *management* 12 artikel. Fokus yang paling sedikit di bahas yaitu *Communication* 1 dan *service* 2 tulisan.

1.5.2 Berdasarkan Lokus Penelitian

Hasil analisis 313 artikel yang diklasifikasikan pada area lokus penelitian dengan kategori: *Corporate, Global Firm, International Firm, Multinational Firm, National Firm, Organization, dan Small Medium Enterprice (SME)*. Jumlah dari artikel

berdasarkan lokus yang ada pada artikel yang diteliti. Lokus yang banyak diteliti ialah *corporate* sebanyak 182 tulisan, *SME 50* jurnal, dan *Organization*.

1.5.3 Berdasarkan Tipe Artikel

Penelitian dikelompokkan menjadi empat kategori: penelitian validasi (*validation research*), penelitian evaluasi (*evaluation research*), *solution proposal*, *philosophical papers*. Untuk memberikan jawaban dari RQ3, kami mengkategorikan 313 penelitian hasil pemetaan klasifikasi tersebut. Distribusi tipe artikel (*paper type*) digambarkan berdasarkan kategori pengklasifikasian). Berdasarkan hasil pemetaan secara sistematis (*systematic mapping study*), tipe artikel yang paling sering digunakan adalah penelitian *evaluation research* dengan total sebanyak 141 (45%) penelitian. Tipe artikel yang paling sering selanjutnya adalah *solution proposal* dengan jumlah sebanyak 118 (38%) penelitian. Selanjutnya adalah tipe artikel *validation research* 37 (12%) dan yang paling sedikit adalah tipe artikel *philosophical* sebanyak 17 (5%) penelitian.

1.5.4 Berdasarkan Metode Penelitian dan Pendekatan

Penelitian dikelompokkan menjadi enam kategori metode yaitu *case study*, *constructive study*, *discussion paper*, *grounded theory*, *literature study*, dan *survey*. Penulis mengkategorikan 313 penelitian hasil pemetaan klasifikasi tersebut. Hasil pemetaan secara sistematis (*systematic mapping study*), metode artikel yang paling sering digunakan adalah *survey* dengan total sebanyak 122 (39%) penelitian. Metode artikel yang paling sering selanjutnya adalah *case study* dengan jumlah sebanyak 74 (23%) penelitian. Selanjutnya adalah metode *discussion paper* 47 (15%), dilanjutkan dengan *constructive study* 34 (11%), pada posisi kesua terakhir ditempati oleh *grounded theory* sebesar 7% dengan jumlah artikel 21, terakhir ditempati *literature study* sebesar 5% dengan jumlah 15 artikel.

Penelitian dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu *Quantitative*, *Qualitative*, dan *Mix Method*. Penulis mengkategorikan 313 penelitian hasil pemetaan klasifikasi tersebut. Hasilnya metode *Qualitative* paling unggul, disusul dengan *Quantitative* dan paling terakhir *mix method* hanya sebesar 2,1% saja.

1.5.5 Berdasarkan Distribusi Jenis dan Metode Penelitian

Setelah di distribusikan diketahui bahwa tipe artikel penelitian evaluasi dengan metode *survey* dengan 53 artikel menempati posisi tertinggi, posisi kedua ditempati oleh tipe penelitian evaluasi dengan metode *case study*, ketiga tertinggi ditempati oleh solution proposal dan *survey* dengan 40 artikel sementara untuk yang paling sedikit di tempati oleh *validation research* dan *discussion paper*, *validation research* dan *constructive study*, dan *philosophical paper* dengan metode *literature study* sebesar satu artikel.

1.5.6 Berdasarkan Tren Publikasi

Berdasarkan hasil pemetaan ditemui bahwa negara terbanyak menghasilkan penelitian tentang *organizational change* adalah USA dengan total 47 publikasi, diikuti United Kingdom sebanyak 25 publikasi, dan cina 20 publikasi. Untuk tren publikasi paling rendah yaitu terdapat pada negara Belgia, Canada, Jordania, Kuwait, Liechtenstein, Mauritius, Moroko, Nigeria, Pakistan, Qatar, dan Yunani dengan hanya 1 publikasi saja dari masing-masing negara tersebut. Tren penelitian yang dipublikasi pada media database elektronik dimulai pada tahun 2017-2019. Tahun 2019 terdapat 162 artikel paling tinggi di antara dua tahun sbelumnya. Tahun 2018 menempati posisi terakhir yakni 92 artikel. Terakhir 2017 menempati posisi kedua dengan 104 artikel. Pada tahun 2018 penelitian mengenai *organizational commitment* mengalami penurunan lalu meningkat kembali di tahun 2019.

Dengan demikian, *Systematic mapping study (SMS)* memberikan gambaran menyeluruh mengenai *organizational commitment*. Pada pemetaan secara sistematis ini, penulis telah menelusuri 443 artikel penelitian dari database elektronik *scopus*. Setelah melakukan pemetaan ditemukan 313 artikel yang relevan dan selanjutnya dikembangkan skema klasifikasi yang mengkategorikan artikel berdasarkan fokus penelitian, jenis penelitian, dan metode penelitian.

Survey, *case study*, dan *discussion paper* merupakan jenis penelitian yang banyak digunakan untuk penelitian yang *organizational commitment* pada perusahaan

yang berorientasi pada *profit* dan organisasi secara umum. Berdasarkan *evaluation research* yang paling banyak digunakan adalah *survey method* disusul dengan penggunaan *case study method*. Dengan kata lain bahwa evaluasi banyak menggunakan *survey* baik dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif dan studi kasus pada perusahaan atau organisasi tertentu.

Selanjutnya penelitian *validation research* rata-rata menggunakan pendekatan kuantitatif, selain itu jenis penelitian *philosophical paper* rata-rata menggunakan pendekatan penelitian dengan metode kualitatif. Hal tersebut berarti penelitian tentang *organizational commitment* lebih banyak meneliti dan mengambil kasus dari suatu perusahaan atau beberapa perusahaan dalam lokasi tertentu, dalam bentuk validasi yang baru dan terakhir. Tahun 2017-2019 *evaluation* menjadi primadona sementara pada tahun 2018 *solution proposal* lebih unggul.

Pada proses pemetaan sistematis ini, penelusuran jurnal bersumber dari scopus, mengambil kategori artikel yang berbahasa inggris, jurnal internasional, makalah konferensi, *literature review* dan tidak termasuk buku dan majalah, dan jurnal yang ditelusuri dapat diringkaskan seperti terlampir.

Komitmen organisasi adalah variabel sasaran atau variabel dari suatu pengaruh beberapa variabel lainnya. Beberapa penulis telah mengungkapkan variabel yang dikaji dari berbagai sudut pandang. Salah satu sudut pandang yang berkaitan dengan variabel lainnya disampaikan dalam bentuk narasi ataupun model. Pada umumnya, model menyajikan pengaruh dari beberapa variabel di dalam satu kesatuan.

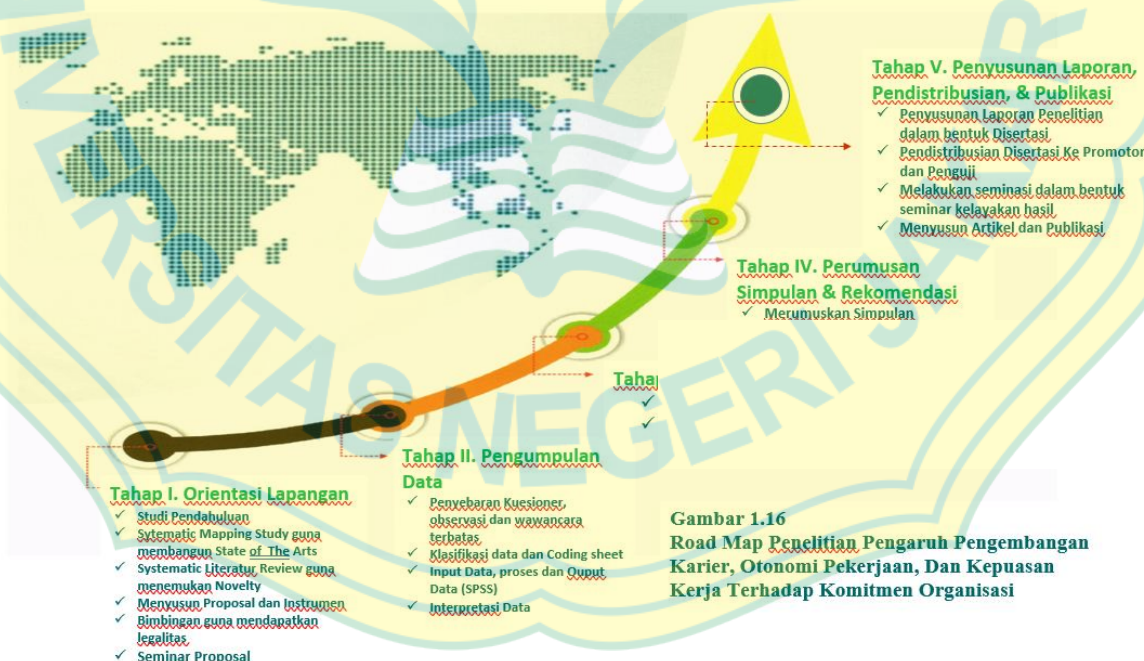
Teori dan model dalam ilmu sosial dan perilaku (*social and behavioral science*) umumnya diformulasikan menggunakan konsep-konsep teoretis atau konstruk-konstruk (*constructs*) yang tidak dapat diukur atau diamati secara langsung. Meskipun demikian, masih dapat ditemukan beberapa indikator atau gejala yang dapat digunakan untuk mempelajari konsep-konsep teoretis tersebut. Kondisi ini menimbulkan dua masalah dasar yang berhubungan dengan pembuatan kesimpulan ilmiah (*scientific inference*), yaitu: (1) Masalah pengukuran dan (2) Masalah hubungan kausal antar variabel. Model dapat dikaji dengan dua metode (Coolican, 2009), yaitu:

- (1) Model yang diperoleh dari fenomena di lapangan. Variabel yang digunakan peneliti digali dari permasalahan di lapangan. Model yang terbentuk didasarkan pada teori-teori parsial antar model, sehingga dari beberapa teori pendukung tersebut diperoleh suatu bentuk model (Wisker & Wisker, 2008).
- (2) Model yang diadopsi dari suatu model penelitian atau kajian para pakar yang dipublikasikan secara sah, atau yang disebut dengan uji model. Pada model ini telah disajikan secara utuh variabel-variabel yang ada, sehingga peneliti hanya mengikuti model yang telah ada (Teti, 2008).

Penelitian ini didasarkan pada model pertama, yaitu model yang diperoleh dari fenomena di lapangan yang terbentuk didasarkan pada teori-teori parsial antar model, sehingga dari beberapa teori pendukung tersebut diperoleh suatu bentuk model.

1.6 Road Map Penelitian

Tahapan yang diperlukan untuk menyelesaikan penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk Road Map, sebagai berikut:



Gambar 1.16
Road Map Penelitian Pengaruh Pengembangan Karier, Otonomi Pekerjaan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Gambar 1.3
Road Map Penelitian