

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014² tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang disingkat ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). ASN merupakan profesi yang bekerja pada instansi pemerintah baik di pemerinatah pusat maupun pemerintah daerah. ASN merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dalam mencapai visi dan misi pemerintah melalui pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien, sehingga diperlukan ASN yang berkinerja tinggi, sebagai syarat utama yang harus dipenuhi oleh penyelenggara pemerintah.

Aparatur Sipil Negara yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta mampu berperan sebagai perekat dan pemersatu bangsa, dituntut memiliki karakter yang BerAKHLAK. Berorientasi pada pelayanan, bermakna pada keinginan memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. Akuntabel bermakna bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, dan dalam melaksanakan tugas dengan jujur, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi. Harmonis bermakna saling peduli dan menghargai perbedaan, suka menolong orang lain, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Loyal berarti berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, menjaga nama baik sesama ASN, instansi, pemerintah dan

² *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara* (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi, 2014) h.1

negara. Adaptif berarti terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi perubahan, serta bertindak proaktif. Kolaboratif berarti membangun kerja sama yang sinergis, memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi. Tantangan tersebut terus disingkapi pemerintah dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan ASN dalam berbagai bidang antara lain, bidang manajerial, bidang teknis, dan bidang sosio kultural sehingga memiliki kemampuan yang kuat untuk menangani isu-isu strategis di unit kerja masing-masing. Dalam upaya membentuk sosok aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi di bidangnya, lembaga pendidikan pemerintah mempunyai peran yang sangat strategis dan menentukan.

Lembaga pendidikan dituntut untuk mampu merancang dan mengembangkan berbagai program peningkatan kompetensi ASN, serta dibarengi dengan peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur yang dimiliki, memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal sehingga terwujud *paperless administration* dalam memberi pelayanan kediklatan. Keberhasilan penyelenggaraan diklat sangat ditentukan oleh berfungsinya secara utuh tiga unsur utama kediklatan yaitu unsur penyelenggara, unsur peserta dan unsur Widyaiswara/fasilitator. Widyaiswara merupakan ujung tombak dalam meningkatkan sumber daya manusia aparatur pemerintah karena secara langsung berhadapan dengan peserta pendidikan dan pelatihan. Memang jabatan fungsional Widyaiswara sampai saat ini belum banyak dikenal publik, berbeda dengan jabatan dosen dan guru yang sudah terlanjur sangat populer di masyarakat. Kenyataannya dalam kondisi tertentu, Widyaiswara dapat dikatakan sebagai

gurunya guru dan gurunya dosen bahkan sering juga disebut sebagai “Guru Bangsa”³. Tidak berlebihan jika Widyaiswara disebut sebagai guru bangsa karena yang menjadi peserta didik Widyaiswara adalah aparatur pemerintah khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Di jajaran pejabat pemerintah peserta didik Widyaiswara adalah pejabat struktural eselon I yang setara dengan direktur jenderal, sekretaris jenderal, inspektur jenderal dan sekretaris daerah provinsi, khusus di Lembaga Administrasi Negara. Pejabat struktural eselon II setara dengan direktur, karo, kepala badan, kepala dinas. Pejabat struktural eselon III, setara kepala bidang, sekretaris badan. Pejabat struktural eselon IV yang setara dengan kepala seksi, atau kasubid. Disadari bahwa Widyaiswara lahir di penghujung tahun 1986, sehingga menyebabkan mengapa Widyaiswara belum sepopuler dengan profesi lain yang sejenis. Dari sisi fungsi dan tugas ternyata terdapat kesamaan antara Widyaiswara, dosen dan guru, salah satunya adalah mengajar.

Dosen mengajar mahasiswa di perguruan tinggi, guru mengajar murid di sekolah, dan Widyaiswara mengajar aparatur sipil negara pada lembaga pendidikan baik di tingkat kementerian maupun pemerintahan daerah. Widyaiswara berasal dari kata serapan Sansekerta, yaitu *widya* (pengetahuan, ilmu atau pembelajaran), dan *iswara* (suara). Dalam berbagai naskah, ada yang mengartikan Widyaiswara sebagai suara kebenaran, hal ini dikaitkan dengan tugas utama seorang Widyaiswara adalah menyampaikan pengetahuan yang *up to date*, dan menanamkan nilai-nilai luhur untuk membentuk sosok aparatur sipil negara yang berkarakter berakhlak mulia dan kompeten dalam melaksanakan tugas

³ Sambutan Kepala Lembaga Administrasi Negara yang disampaikan pada acara Sidang Orasi Ilmiah dan Pengukuhan Widyaiswara Ahli Utama tanggal 23 Oktober 2018 di Aula Prof. Agus Dwiyanto, MPA., Lembaga Administrasi Negara Jakarta.

secara profesional Achmad Nidjam.⁴ Berbeda dengan profesi dosen dan guru, Widyaiswara mempunyai tugas yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi⁵ tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Widyaiswara dengan tugas dan fungsi mendidik, mengajar, melatih (dikjartih) juga dituntut memiliki kinerja yang tinggi. Salah satunya adalah profesionalisme dalam bidang kinerja pembelajaran, pengembangan profesi, evaluasi, pengembangan pendidikan pelatihan, bidang administratif dan kegiatan lain yang berkaitan dengan profesinya. Profesionalisme secara administratif, kinerja Widyaiswara dapat diukur dari kemampuannya dalam mengelola pelajaran yang terdiri dari merencanakan dan menyusun pembelajaran, melaksanakan dan mengevaluasi pelatihan.

Profesionalisme dari kepribadian, Widyaiswara dinilai dari cara bertindak sesuai norma, serta mampu memberi dorongan kepada peserta pelatihan secara karismatik. Profesionalisme secara sosial dinilai dari kemampuannya menjalin komunikasi antar sesama Widyaiswara, kepada penyelenggara, serta kepada peserta pelatihan. Profesionalisme dari kemampuan substantif, dinilai dari tingkat penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterampilan terkait materi yang diajarkan, serta memiliki kemampuan dalam menulis karya ilmiah. Widyaiswara dapat melakukan pekerjaannya secara profesional serta menghasilkan kinerja yang tinggi, perlu adanya pengawasan secara terus menerus dan melekat, dengan melihat seluruh aktivitas lembaga pendidikan. Dan yang terpenting lagi bahwa

⁴ Achmad Nidjam. *Widyaiswara Akselerator Reformasi Birokrasi*. (Jakarta: terbitan Litbangdiklat Press, 2019), h. 2

⁵ *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Widyaiswara dan Angka Kreditnya*. (Jakarta: Kementerian Pedayagunaan Aparatur Negara RI, 2014).

Widyaiswara juga dituntut ikut memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang tinggi, mengingat kinerja lembaga sangat tergantung kepada kinerja Widyaiswara dan kinerja seluruh pegawai. Seperti apa yang dikatakan oleh Suyadi Prawirosentono⁶ bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika publik. Kinerja (*Inggris: performance*) merupakan wujud keberhasilan pencapaian pekerjaan sesuai atau melebihi target yang ditetapkan melalui proses dan mekanisme yang berlaku dalam jangka waktu tertentu.

Amstrong dan *Baron* dalam *Irham*⁷ mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Widyaiswara sebagai agen perubahan menurut Lilin Budiarti dalam Achmad Nidjam⁸ perlu melakukan restorasi pola pikir bahwa tugas Widyaiswara tidak hanya mengajar dengan berdasarkan modul, akan tetapi perlu mengembangkan pengajaran melalui pertimbangan rasionalitas, perubahan *mindset*, dan perilaku. Dengan demikian setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan peserta mampu menata struktur pola pikir yang mereformasi struktur, kultur, dan etika birokrasi. Widyaiswara sebagai sosok reformis dan pencerah bangsa harus siap mencurahkan jiwa, raga, dan roh sebagai transformator, sekaligus motor

⁶ op.cit h. 2

⁷ Irham Fahmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2017)., h. 176

⁸ op.cit., h. 109.

perubahan dalam birokrasi terkait dengan kinerja pemerintahan. Widyaiswara perlu terus meningkatkan dan mengembangkan dirinya, karena secara personal menjadi Widyaiswara adalah panggilan hati untuk terus belajar dan berbagi pengetahuan sekaligus penyuar kebenaran. Peningkatan dan pengembangan diri dalam aspek kemampuan pengelolaan pembelajaran, kepribadian, sosial dan substatif serta berpikir strategik. Widyaiswara tidak harus menunggu perintah, karena seorang Widyaiswara juga berperan sebagai “*enquiring teacher*” Nias dalam Achmad Nidjam⁹. Widyaiswara seyogyanya *open mind* dan *borderless action* karena dalam kenyataannya aktifitas Widyaiswara tidak dapat dipisahkan antara tugas sebagai pejabat fungsional dalam lingkup birokrasi, namun kompetensi profesionalnya dapat terus diaplikasikan di luar dunia birokrasi dengan memasuki ranah-ranah profesi yang lebih mengglobal.

Widyaiswara merupakan intelektual birokrasi yang memiliki kemampuan memberikan solusi alternatif terhadap permasalahan kinerja organisasi dengan ide-ide perubahan, kajian dan telaah kritis untuk kemajuan dan peningkatan kualitas kinerja organisasi, sehingga keberadaanya sangat diharapkan. Widyaiswara dalam melaksanakan tugas dikjartih akan berhadapan secara langsung dengan peserta pelatihan dalam kegiatan kediklatan, tentu kinerja dari Widyaiswara harus dievaluasi. Unsur-unsur yang digunakan dalam evaluasi kinerja Widyaiswara adalah kekuatan yang mendorong perilaku Widyaiswara untuk menghasilkan kinerja tinggi. Usaha-usaha dan kemauan yang keras diarahkan kepada pencapaian hasil kinerja tinggi. Tanggung jawab, prakarsa,

⁹ op.cit, h. 130

kerja sama serta ketaatan. Jiwa kepemimpinan, manajemen waktu, mengembangkan relasi, membantu rekan kerja, dapat diandalkan, inisiatif, inovatif, kemandirian, serta berpikir positif. Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Manggala Diapramana¹⁰ terhadap evaluasi kinerja Widyaiswara, dengan menggunakan pendekatan seperti yang tertuang dalam Permenpan Nomor 14 Tahun 2009¹¹ tentang jabatan fungsional Widyaiswara dan angka kreditnya, bahwa kualitas kinerja Widyaiswara masih perlu ditingkatkan. Kenyataannya tidak selamanya bahwa kinerja Widyaiswara dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh Widyaiswara itu sendiri maupun oleh organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja Widyaiswara maupun kinerja lembaga diklat. Ada baiknya pemimpin harus terlebih dulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja Widyaiswaranya.

Atasan langsung sebagai penilai Widyaiswara harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara Widyaiswara yang berada di bawah pengawasannya. Sekalipun Widyaiswara bekerja pada tempat yang sama, pun produktivitas Widyaiswara tidaklah selalu sama. Perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja Widyaiswara tidak sama, kemampuan, keahlian maupun keterampilan, serta sikap perilaku yang dimiliki akan sangat berperan dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan, keahlian maupun keterampilan, serta sikap perilaku yang lebih baik maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai ketentuan yang ditetapkan. Artinya Widyaiswara yang memiliki kemampuan keahlian yang lebih baik akan memberi kinerja yang baik/tinggi,

¹⁰ Manggala Diapramana. Tanpa tahun. Evaluasi Kualitas Kinerja Widyaiswara Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

¹¹ op cit.,

demikian sebaliknya bagi Widyaiswara yang tidak memiliki kemampuan, keahlian, keterampilan serta sikap perilaku untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik pula. Kinerja Widyaiswara dapat meningkat manakala adanya kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi. Susanto dalam Edy Sutrisno¹² mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan dan tantangan lingkungan yang tidak menentu. Budaya organisasi dapat juga dijadikan sebagai rantai pengikat menyamakan persepsi atau arah pandang Widyaiswara terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Budaya organisasi dapat memengaruhi cara Widyaiswara dan pegawai bertindak, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaannya Gibson dalam Edy Sutrisno¹³. Penelitian mengenai perilaku organisasi menunjukkan bahwa peran budaya organisasi mendukung aktivitas organisasi dan respon individu. Kecocokan Widyaiswara dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. O'Reilly, Chatman, & Caldwell dalam Edy Sutrisno¹⁴ menunjukkan bahwa kecocokan individu/Widyaiswara dengan budaya organisasi dapat memprediksi

¹² op cit., h.27

¹³ op cit., h. 28

¹⁴ op cit., h. 29

meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja, dan dapat berupa ruangan, *lay out*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja Widyaiswara menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Loyalitas merupakan kesetiaan Widyaiswara untuk tetap bekerja dan membela organisasinya. Kesetiaan ini ditujukan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi yang kurang baik.

Widyaiswara yang loyal terhadap lembaga pendidikan dapat ditunjukkan dengan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia lembaga pendidikannya kepada pihak lain. Widyaiswara yang loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak lain. Dengan loyalitas yang tinggi akan terus membangun dan berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa lembaga pendidikan seperti miliknya sendiri, loyalitas akan memengaruhi kinerja Widyaiswara. Komitmen merupakan kepatuhan Widyaiswara untuk menjalankan kebijakan atau peraturan lembaga pendidikan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan Widyaiswara kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut

membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati komitmen atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Jadi komitmen yang kuat dapat memengaruhi kinerja Widyaiswara. Dengan kinerja Widyaiswara yang tinggi akan mampu berperan sebagai *transfer of knowledge* dalam pelaksanaan pelatihan. Banyak organisasi terbukti mampu berkembang pesat ketika pimpinannya mampu membangun dan mengembangkan kinerja pegawai dan organisasinya, sehingga mampu menghadapi tantangan yang bersifat eksternal dan sekaligus memelihara kebutuhan internal. Namun dalam kenyataannya masih banyak ditemukan masalah-masalah yang dihadapi terkait dengan kinerja Widyaiswara dalam tataran output berupa produk yang dihasilkan dari proses pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi¹⁵.

Aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja Widyaiswara yaitu: i) kompetensi pengelola pembelajaran, ii) kompetensi kepribadian, iii) kompetensi sosial, dan iv) kompetensi substantif. Lingkungan berubah sangat cepat tanpa bisa dihindari, meningkatnya jejaring kerja dan kolaborasi di antara lembaga pendidikan semakin menuntut perlunya pemahaman atas keragaman budaya dan manajemen antar budaya. Oleh karena itu lembaga pendidikan sudah saatnya membangun dan mengembangkan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Lembaga pendidikan juga dituntut memiliki Widyaiswara yang kompeten dan mempunyai komitmen kuat dalam upaya pengelolaan budaya organisasi dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan. Namun ada pula

¹⁵ op.cit.

lembaga pendidikan yang mengalami kegagalan, serta ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungannya. Sementara itu, lingkungan berubah dengan cepat tanpa dapat dihindari. Kecenderungan meningkatnya kolaborasi di antara lembaga pendidikan semakin menuntut perlunya pemahaman atas keberagaman budaya dan manajemen antar budaya. Untuk itu lembaga pendidikan sangat perlu membangun dan mengembangkan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, dan memiliki Widyaiswara dan pegawai yang kompeten dan mempunyai komitmen yang kuat dalam pengelolaan budaya organisasi dalam rangka mencapai visi dan misi lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dibangun untuk mencapai suatu tujuan tertentu dari pendirinya dan kemudian dilanjutkan oleh para pemimpin berikutnya. Tujuan tersebut hanya akan dapat dicapai apabila lembaga pendidikan mempunyai kinerja yang baik dan mempunyai daya saing yang tinggi.

Kinerja lembaga pendidikan hanya akan dapat dipertahankan dan ditingkatkan apabila mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Bahkan apabila mampu justru harus memengaruhi perkembangan lingkungan. Kinerja lembaga pendidikan adalah masalah perubahan, oleh karena itu harus tetap siap bergerak secara dinamis. Kinerja lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh budaya organisasi dan budaya dari segenap Widyaiswara dan pegawai lainnya dalam lembaga pendidikan. Untuk menjalankan roda lembaga pendidikan agar meningkat kinerjanya, diperlukan di samping Widyaiswara dan pegawai, juga pemimpin yang mempunyai wawasan budaya. Pemimpin yang mempunyai wawasan budaya adalah orang yang mampu

memberi contoh yang baik, mengembangkan nilai-nilai kemanusiaan dalam mengerjakan tugas. Keberhasilan pemimpin berwawasan budaya dapat dinilai dari kemampuannya membangun kepercayaan atau *trust* dari Widyaiswara dan para pegawai lainnya. Pemimpin yang berwawasan budaya dapat memahami orang yang mempunyai latar belakang budaya berbeda. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin berwawasan budaya menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang memiliki wawasan budaya yang rendah. Oleh karena itu, budaya organisasi harus selalu diubah dan diperbaiki secara berkelanjutan, terlebih lagi dalam menghadapi kecenderungan global yang semakin gencar. Budaya organisasi sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi *Robert P. Vecchio* dalam Wibowo¹⁶.

Dikatakannya pula bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan, karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berfikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut *James L. Gibson* dalam Wibowo¹⁷. Antara budaya organisasi dengan sumber daya manusia terdapat hubungan yang bersifat saling mempengaruhi. Budaya organisasi dibentuk oleh pendiri dan pemimpin organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi akan memengaruhi sumber daya manusia yang masuk ke dalamnya, namun tidak tertutup kemungkinan masuknya sumber daya manusia baru dapat memengaruhi perubahan budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi

¹⁶ Ibid., h.14.

¹⁷ Ibid., h. 14.

tidak bersifat statis, seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Untuk dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, lembaga pendidikan harus mampu mengembangkan dirinya menjadi lembaga pendidikan cerdas budaya. Lembaga pendidikan yang cerdas budaya adalah lembaga yang mampu mensinergikan pengetahuan kesadaran, dan keterampilan berperilaku. Dengan kecerdasan budaya yang dimiliki, maka lembaga pendidikan akan mampu membangun keunggulan. Keunggulan dapat ditunjukkan oleh kemampuan untuk memosisikan dirinya menjadi yang pertama, yang terbaik, dan yang berbeda. Dengan keunggulan yang dimiliki, lembaga pendidikan dapat meningkatkan daya saingnya. Akhirnya, atas dasar keunggulan yang telah dibangun akan mampu mewujudkan budaya berprestasi yang dapat mendorong kinerja lembaga dalam mencapai tujuannya.

Budaya berprestasi merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan prestasi sumber daya manusia dalam organisasi. Sikap profesional Widyaiswara akan lestari apabila seluruh peran dapat dimainkan sesuai dengan kompetensi personal yang dimiliki selaras dengan perkembangan dan tuntutan perubahan di segala bidang. Widyaiswara apabila tetap berkuat dengan kebutuhan dirinya dan tidak mampu memenuhi kebutuhan lingkungannya, maka hanya ada satu pilihan "*time to die*". Namun demikian, idealita yang diparpakan tersebut di atas belum dapat dicapai secara optimal. Banyak kendala baik substantif maupun teknis yang dapat menjadi *barriers* pencapaiannya. Pencapaian tersebut tidak mudah untuk direalisasikan mengingat adanya tantangan dan

hambatan, baik internal maupun eksternal. Contoh, budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Kebiasaan kekuasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh setiap anggota organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menurut atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja Widyaiswara dan pegawai yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma yang berlaku maka akan menurunkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat menciptakan suasana yang nyaman dan rasa bangga pada organisasi, bahkan akan memengaruhi cara para Widyaiswara dan pegawai dalam bertindak dalam arti positif, tentunya akan menimbulkan kepuasan, komitmen dan motivasi kerja yang lebih tinggi.

Upaya untuk meningkatkan kinerja Widyaiswara dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja Widyaiswara. Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri untuk melakukan pekerjaan. Keinginan tidak dapat diperoleh secara sekaligus harus dilakukan secara bertahap dan setiap tahap itu harus dicapai melalui proses. Kebutuhan manusia memiliki lima tingkatan, setiap tingkatan akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang di bawahnya. Dalam konteks ini motivasi kerja memiliki kontribusi besar dalam mendorong Widyaiswara untuk terus mengejar cita-cita dalam kehidupannya. Hidup memang harus diisi, jika tidak akan sulit menemukan kepuasan. Dalam dunia kerja setiap orang yang memulai kerja diharuskan selalu mengisi perjalanan rutinitas dengan penuh motivasi. Dan motivasi itu mendorong tumbuhnya semangat kerja yang

maksimal, lebih jauh hasil maksimal tersebut juga menjadi bagian dari kinerja. Sesungguhnya di setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar dirinya, di mana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seorang Widyaiswara untuk melakukan pekerjaan. Jika Widyaiswara memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya misalnya dari pihak keluarga, maka Widyaiswara akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja itu sendiri.

Motivasi kerja memiliki kontribusi besar dalam mendorong Widyaiswara untuk terus mengejar cita-cita hidupnya. Hidup memang harus diisi jika tidak maka kepuasan itu sulit untuk ditemukan termasuk menemukannya dalam kenangan. Makin termotivasi Widyaiswara untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun. Konsistensi yang kuat dari seorang Widyaiswara bertujuan untuk membangun dan menciptakan kemajuan bagi dirinya dan organisasi. Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap Widyaiswara untuk bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang tinggi akan lebih

bersemangat dan bergairah dalam bekerja, namun tak dapat dipungkiri pada kenyataan beberapa Widyaiswara yang memiliki motivasi rendah atau menurun. Ada beberapa penyebab turunnya motivasi dalam bekerja yaitu tidak puas dengan penghasilan, lingkungan kerja yang tidak nyaman, perlakuan yang tidak adil, beban kerja yang berlebihan, kurangnya keterampilan, tidak punya tujuan, serta rutinitas. Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan untuk menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka Widyaiswara dan para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja, sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri dan organisasi. Motivasi dilaksanakan bukan dari atasan saja, tetapi juga dari diri sendiri yang mana motivasi tersebut diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melaksanakan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Tidak ada alasan untuk tidak memiliki semangat dalam bekerja, apapun kondisinya yang dihadapi dalam bekerja. Untuk membina motivasi diri dalam bekerja, diawali dengan niat bekerja sebagai ibadah, kemudian mensyukuri pekerjaan saat ini, dan miliki mental juara agar memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan yang terbaik. Disiplin kerja juga ikut memberi kontribusi bagi peningkatan kinerja Widyaiswara. Hubungan kedisiplinan dengan kinerja dapat kita lihat pendapat yang dikemukakan oleh *Robert Bacal* dalam *Irham Fahmi*¹⁸, bahwa disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan pimpinan dalam mengidentifikasi

¹⁸ op.cit., h. 78

dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada Widyaiswara dan pegawai-pegawainya. Sistem *reward & punishment* merupakan bagian yang harus dilihat sebagai sebuah konsekuensi saat menentukan pilihan menjadi pejabat fungsional Widyaiswara. Semua itu dilakukan dengan tujuan agar kualitas kinerja Widyaiswara mengalami peningkatan, dan setiap perbuatan sudah melihat dari berbagai segi dan sudut pandang. Penglihatan dari berbagai sudut pandang, bertujuan agar mekanisme pengambilan keputusan menjadi lebih bermutu dan dapat dipertanggung jawabkan. Pada umumnya setiap orang yang bekerja cenderung memiliki kedisiplinan dan patuh pada setiap aturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Seperti kata pepatah tidak ada kinerja tinggi tanpa didukung kedisiplinan, dan bagi mereka yang ingin sukses bukan hanya menerapkan kedisiplinan namun harus lebih jauh bisa menerapkan “super disiplin” dalam dirinya.

Disiplin dilakukan oleh banyak orang, termasuk usaha Widyaiswara untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dapat berupa waktu masuk dan pulang kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Widyaiswara yang disiplin akan memengaruhi kinerjanya, sebaliknya kinerja akan menurun, manakala Widyaiswara tidak menerapkan kedisiplinan diri. Etos kerja juga ikut memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja Widyaiswara. Dunia berkembang semakin pesat, dan mengharuskan negara-negara untuk berkompetisi menjadi yang paling unggul dalam berbagai segi. Hanya negara yang tertinggal dalam berkompetisi di era globalisasi

cenderung hanya menjadi negara yang konsumtif, dan bergantung pada negara lain. Negara-negara yang tertinggal dalam persaingan adalah negara-negara yang memiliki daya saing rendah, terutama daya saing sumber daya manusianya. Daya saing sumber daya manusia yang buruk disebabkan oleh etos kerja masyarakatnya yang buruk. Lembaga pendidikan yang berhasil membangun etos kerja Widyaiswara dan pegawainya yang tinggi, adalah lembaga pendidikan yang berhasil memanfaatkan sumber daya manusia dengan efektif dan efisien. Etos kerja Widyaiswara dan pegawai yang tinggi tersebut akan mendorong lembaga pendidikan untuk mencapai keberhasilan dalam rentang waktu yang terlalu lama.

Widyaiswara dan pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi merupakan salah satu sumber keunggulan lembaga pendidikan untuk bersaing dalam skala global dan berkembang tanpa batas. Etos kerja merupakan doktrin kerja yang bersifat universal, artinya memiliki moralitas kerja positif, lintas budaya, dan agama. Widyaiswara yang beretos kerja tinggi dalam era globalisasi yang penuh risiko, ketidakpastian dan perubahan tidak hanya pada kemampuan untuk menguasai *high-tech*, tetapi *high-touch* sekaligus. Simano dalam Edy Sutrisno¹⁹ mengatakan bahwa terdapat 8 (delapan) aspek etos kerja profesional yaitu kerja adalah rahmat, panggilan, amanah, aktualisasi diri, ibadah, seni, kehormatan, dan pelayanan. Widyaiswara yang menerjemahkan pekerjaan sebagai rahmat, panggilan, amanah, aktualisasi diri, ibadah, seni, kehormatan, dan pelayanan adalah Widyaiswara yang memiliki etos kerja yang tinggi. Etos kerja Widyaiswara yang tinggi memengaruhi kinerja yang tinggi, sebaliknya etos kerja

¹⁹ Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Prenada Media Group), h.180.

yang rendah memengaruhi kinernya rendah. Perilaku pemimpin memberi pengaruh terhadap etos kerja bawahan. Perilaku pimpinan yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat Widyaiswara senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan pimpinannya. Hal ini tentu dapat meningkatkan kinerja Widyaiswara. Demikian pula jika perilaku pimpinan yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menjadi kendala menurunkan kinerja Widyaiswara dan akhirnya menurunkan kinerja lembaga. Ketersediaan anggaran juga menjadi penyebab yang sering ditemui dalam pencapaian kinerja individu maupun lembaga. Selain kinerja, output lain dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah kemampuan peserta untuk memunculkan sebuah perubahan dalam hal menyelesaikan isu-isu organisasinya.

Sedangkan pada level *outcome*, alumni diharapkan mampu mendorong budaya *inovatif* lembaga dengan mampu membangun inovasi-inovasi baru sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas lembaga. Selain itu, dengan inovasi juga diharapkan mampu meningkatkan kinerja pelayanan, baik dari kualitas maupun kuantitas. Akan tetapi, inovasi yang dibangun peserta pendidikan dan pelatihan sering menghadapi hambatan, beberapa inovasi tidak mampu mencapai target jangka menengah dan panjang. Bahkan, beberapa inovasi yang dibuat alumni diklat tidak lagi digunakan atau bahkan terhenti sama sekali dengan beribu alasan. Dalam proses pembelajaran permasalahan yang dihadapi yaitu kurikulum, program dan materi pelajaran diklat kepemimpinan lebih menonjolkan ranah kognitif (melihat, mengingat, dan berpikir tentang informasi) dan *psikomotor*

(berhubungan dengan aktifitas fisik yang berkaitan dengan proses mental dan psikologi) ketimbang ranah afektif (mengenai sikap, minat, emosi, nilai hidup). Metode dan materi yang diajarkan juga akan berpengaruh terhadap minat belajar peserta pendidikan dan pelatihan karena mereka adalah orang dewasa, orang yang sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman. Memang setiap orang memiliki kemampuan masing-masing dan menyukai metode belajar yang berbeda-beda, dengan adanya perbedaan tersebut Widyaiswara harus mampu memahami dan menjalankan tugas berdasarkan budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin serta etos kerja yang tinggi agar kinerja Widyaiswara semakin meningkat. Penelitian ini dimaksudkan untuk dapat mengetahui kinerja Widyaiswara ditinjau dari kontribusi budaya organisasi, motivasi kerja disiplin kerja dan etos kerja.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang yang telah diuraikan di atas, dan hasil penilaian baik dari peserta maupun penyelenggara terhadap Widyaiswara dengan nilai antara 70 - 80 dari nilai maksimum 100, serta pengamatan penulis selama bertugas di lemdik maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut.

1. Belum optimalnya pengelolaan pembelajaran disebabkan masih belum optimalnya pembuatan Satuan Acara Pembelajaran dan Rencana Pembelajaran, Penyusunan Bahan Ajar dan mengevaluasi pembelajaran.
2. Belum optimalnya menjalin kerja sama dalam tim di antara Widyaiswara.

3. Rendahnya dalam mendorong semangat belajar kepada peserta pendidikan dan pelatihan.
4. Rendahnya hubungan dan kerjasama sesama Widyaiswara dan dengan penyelenggara diklat.
5. Belum optimalnya melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta pendidikan dan pelatihan.
6. Belum optimalnya kemampuan dalam melaksanakan kode etik dan menunaikan etos kerja sebagai Widyaiswara yang profesional.
7. Belum optimalnya kemampuan menulis karya tulis ilmiah yang terkait dengan lingkup ke diklantan dan/atau pengembangan spesialisasi.
8. Belum optimalnya kemampuan penampilan pribadi yang dapat diteladani peserta pelatihan.
9. Rendahnya kemampuan Widyaiswara menerapkan metode pembelajaran orang dewasa yang mana peserta pelatihan sudah memiliki pengetahuan keterampilan pengalaman yang memadai.

1.3 Pembatasan Masalah

Melihat begitu banyak dan kompleksnya permasalahan yang dihadapi Widyaiswara dalam melaksanakan tugas mendidik, mengajar dan melatih serta banyaknya dan kompleksnya variabel yang diperkirakan berkaitan dan berkontribusi terhadap kinerja Widyaiswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, maka dalam penelitian ini hanya dibatasi pada beberapa variabel, yaitu terbatas pada kontribusi budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin

kerja, dan etos kerja, terhadap variabel kinerja Widyaiswara. Pembatasan pada variabel-variabel dimaksud, juga merupakan hasil studi awal dan beberapa temuan oleh para akademisi. Yudana²⁰ dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel di atas memiliki tingkat kekerapan yang tinggi menjadi *barriers* sehingga penulis berkepentingan untuk membuktikan dalam penelitian ini.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Widyaiswara?
2. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Widyaiswara?
3. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Widyaiswara?
4. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja Widyaiswara?
5. Apakah secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja Widyaiswara?

1.5 Tujuan Penelitian

²⁰ Yudana, Made. *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. (Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha, 2011)

Berdasarkan rumusan masalah penelitian seperti yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui kontribusi langsung budaya organisasi terhadap kinerja Widyaiswara;
2. Untuk mengetahui kontribusi langsung motivasi kerja terhadap kinerja Widyaiswara;
3. Untuk mengetahui kontribusi langsung disiplin kerja terhadap kinerja Widyaiswara;
4. Untuk mengetahui kontribusi langsung etos kerja terhadap kinerja Widyaiswara;
5. Untuk mengetahui kontribusi langsung yang signifikan, budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan etos kerja secara simultan terhadap kinerja Widyaiswara.

1.6 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian merupakan dampak dari tercapainya tujuan penelitian. Secara garis besar, signifikansi penelitian terdiri atas signifikansi ilmiah yang diarahkan pada pengembangan ilmu atau kegunaan teoritis, dan signifikansi praktis, yaitu membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah Widyaiswara.

1.6.1 Signifikansi Ilmiah

1. Secara teoretis penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih kepada ilmu pengetahuan dalam dunia pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja Widyaiswara.
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai reprensi bagi penelitian lain yang ingin memperdalam dan memperluas penelitian sejenis khususnya yang berkaitan dengan masalah budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, etos kerja dan kinerja Widyaiswara.

1.6.2 Signifikasi Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi Widyaiswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali untuk meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai refleksi diri serta untuk memacu diri lebih giat dalam bekerja, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengaktualisasikan budaya kerja produktif sehingga akan tercipta peningkatan kinerja Widyaiswara.
3. Bagi lemdik hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam pembinaan Widyaiswara agar kinerjanya meningkat yang pada akhirnya akan membentuk citra positif terhadap lemdik.

1.7 Novelty

Novelty pada dasarnya merupakan unsur originalitas atau kebaruan/inovasi. Suatu temuan yang bersifat baru yang sebelumnya belum ada. Artinya menemukan apa yang belum di temukan orang lain. Menemukan

celah pengetahuan baru, masalah baru dan metode baru dari sekian banyak riset yang telah dilakukan. *Novelty* yang didapat dalam penelitian ini terkait dengan “Widyaiswara” sebagai guru bangsa berupa penggunaan empat variabel bebas yang berkontribusi terhadap kinerja Widyaiswara yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan etos kerja.

