

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perwujudan mutu didasarkan pada keterampilan setiap pegawai dalam merencanakan, mengorganisasi, membuat, mengevaluasi, dan mengembangkan barang/jasa sebagaimana tuntutan pelanggan. Pemahaman dan keterampilan pegawai menjadi kunci untuk mewujudkan hal itu melalui aplikasi pemahaman dan kemampuannya. Perkembangan tuntutan inilah yang terus berkembang dan harus direspon positif oleh manajer puncak melalui penyiapan SDM/pegawai yang kompeten dalam bidangnya. Diklat terkait dengan keterampilan pokok dan keterampilan pendukung kedua-duanya menjadi utama dalam membentuk pegawai yang kompeten.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan. Kedua istilah tersebut ada terdapat berbagai pendapat, seperti yang dijelaskan oleh Notoatmojo (2003, hlm.21) “pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh sebuah organisasi atau instansi”, sedangkan “pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan”. Hasibuan (2007, hlm.75) mengemukakan:

Pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama biasanya menjawab *why*. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Walaupun terdapat perbedaan sudut pandang antara pendidikan dan pelatihan, tetapi pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, yakni untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*). Berpijak pada beberapa pengertian di atas, maka pengertian pendidikan dan

pelatihan dalam penelitian ini adalah kegiatan yang dilakukan untuk membina kepribadian, meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan karyawan dalam bekerja.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan berbagai keterampilan kerja sesuai dengan pekerjaan yang dijalani. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Notoatmodjo (2003, hlm.4) bahwa “untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berfikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan”.

Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi dasar atau fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating*, dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan berarti menyusun langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini perencanaan mencakup rangkaian kegiatan untuk menentukan tujuan umum (*goal*) dan tujuan khusus (objektivitas) suatu organisasi atau lembaga penyelenggara pendidikan, berdasarkan dukungan informasi yang lengkap. Setelah tujuan ditetapkan perencanaan berkaitan dengan penyusunan pola, rangkaian dan proses kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Singkatnya, efektifitas perencanaan berkaitan dengan penyusunan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan, dapat diukur dengan terpenuhinya faktor kerjasama perumusan perencanaan, program kerja, dan upaya implementasi program kerja tersebut dalam mencapai tujuan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Di Lingkungan Kementerian Agama, salah satu dari diklat di lembaga tersebut yaitu Diklat Teknis Substantif. Diklat Tennis Substantif adalah diklat yang di selenggarakan untuk meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan bidang tugas atau pekerjaan PNS dan/atau pegawai non

PNS. Diklat ini dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar sesuai dengan standar kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh satuan organisasi dan/atau jabatannya.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 13 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis dalam Bab V Jenis Dan Jenjang Diklat Teknis bahwa: (1) Diklat Teknis Substantif sebagaimana adalah Diklat yang diselenggarakan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat substantif dalam rangka pencapaian kompetensi PNS yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. (2) Diklat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen sebagaimana adalah diklat yang diselenggarakan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen dalam rangka pencapaian kompetensi PNS yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

Peneliti melakukan penelitian di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung, dari hasil lapangan peneliti akan mengkaji tentang diklat teknis yaitu memfokuskan mengenai Diklat Teknis Substantif yang sebagaimana mengenai usaha lembaga yang dilakukan dan paling tepat dalam mencapai tujuan-tujuannya dari hasil kegiatan tersebut dengan menganalisis manajemen diklat yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan, dengan adanya analisis manajemen diklat mengetahui sejauh mana kesesuaian tahap awal perencanaan yang telah dilaksanakan sesuai perencanaannya. Dalam rangka pencapaian sasaran diklat sangat diperlukan rancangan, implementasi dan evaluasi yang tepat dalam penyelenggaraan diklat. Kegagalan dalam merancang, mengimplementasi, maupun mengevaluasi komponen tersebut dapat menyebabkan penyelenggaraan diklat tidak optimal.

Berkaitan dengan rencana merupakan langkah awal Balai Diklat Keagamaan Bandung yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerjanya. Demi pencapaian tujuan, Balai Diklat Keagamaan Bandung melakukan perencanaan sebelum diklat yaitu menganalisis kebutuhan atau yang disebut Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Setelah direncanakan sesuai dengan rencana tahap selanjutnya yaitu tahap pelaksanaan diklat dengan berbagai langkah persiapan. Segala sesuatu yang telah dilaksanakan diklat tahap selanjutnya yaitu tahap evaluasi diklat untuk mengukur sejauh mana keberhasilan diklat yang telah diselenggarakan, untuk mengetahui kesesuaian dan ketepatan dari hasil analisis kebutuhan diklat tersebut untuk dijadikan acuan penyelenggaraan diklat selanjutnya. Tahap evaluasi ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesesuaian dan ketepatan dari hasil analisis kebutuhan yang telah ditetapkan dan dijabarkan dalam jenis diklat sesuai permintaan kebutuhan diklat. Selanjutnya untuk mewujudkan hasil permintaan kebutuhan diklat tersebut ditetapkan tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan.

Tugas pokok dan fungsi Balai Diklat Keagamaan tertulis dalam Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 345 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan sesuai dengan wilayah kerja masing-masing. Tugas utama Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah memberikan pelayanan dalam bidang pendidikan dan pelatihan bagi aparatur Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dalam rangka peningkatan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan membangun sikap mental (*attitude*) yang baik sesuai dengan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh masing-masing aparatur. Oleh sebab itu Balai Diklat Keagamaan Bandung perlu melakukan analisis kebutuhan diklat untuk mengetahui jenis dan rumpun diklat yang tepat, serta pemetaan terhadap potensi aparatur di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Penulis akan mengkaji mengenai manajemen dari Diklat Teknis Substantif itu sendiri, karena

Penemuan di lapangan oleh lembaga yakni, adanya permintaan dari daerah yang telah menganalisis kebutuhan peningkatan kompetensi tenaga pendidikan seperti guru berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD), permasalahan yang ditemukan dari hasil studi lapangan dan hasil wawancara yakni untuk peserta mengikuti diklat dengan orang yang sama dari tahun ke tahun, banyaknya guru di lingkungan kementerian agama Provinsi Jawa Barat sehingga kurang meratanya dalam pembagian kegiatan pelaksanaan diklat.

Dari hasil Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat tahun 2014 Balai Diklat Keagamaan Bandung melaporkan selama tahun 2014, yakni:

Tabel 1.1
Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Kementerian Agama
Provinsi Jawa Barat

ADMINISTRASI KEBUTUHAN DIKLAT PERENCANAAN (ADM 01)																				
BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANDUNG																				
TAHUN 2014																				
NO.	LOKASI	NO. INSTRUMEN KOMPETENSI KHUSUS																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Kemenag Kab. Tasik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
2	Kanmenag Kab Garut	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
3	Kanmenag Kab. Bandung	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	8
4	Kanmenag Kota Tasikmalaya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
5	Kanmenag Kab. Cianjur	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
6	Kamenag Kab. Bekasi	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
7	Kanmenag Kab Ciamis	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
8	Kanmenag Cianjur	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
9	Kanmenag Kab. Bogor	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	8
10	Kanmenag Subang	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	18
11	Kanmenag Kab. Indramayu	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	15
12	kanmenag Kota Bogor	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
13	Kota Cirebon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
14	kanmenag kab kuningan	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	7
15	Kanmenag Kab. Karawang	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	7
16	Kanmenag Kab. Purwakarta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
17	Sukabumi	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	14
18	Kab. Majalengka	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	7
	Jumlah	17,00	17,00	18,00	18,00	13,00	12,00	13,00	10,00	13,00	12,00	10,00	12,00	18,00	16,00	12,00	17,00	11,00	13,00	10,00
	Rata-Rata	0,94	0,94	1,00	1,00	0,76	0,71	0,76	0,59	0,76	0,71	0,59	0,71	1,00	0,88	0,71	0,94	0,65	0,76	0,59
	Prosentase	94,12	94,12	100,00	100,00	76,47	70,59	76,47	58,82	76,47	70,59	58,82	70,59	100,00	88,24	70,59	94,12	64,71	76,47	58,82
	Standar Deviasi	0,24	0,24	0,00	0,00	0,44	0,47	0,44	0,51	0,44	0,47	0,51	0,47	0,00	0,33	0,47	0,24	0,49	0,44	0,51

(Sumber: Balai Diklat Keagamaan Bandung, 2014)

Keterangan dari hasil tabel diatas bahwa Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat tahun 2014 mengenai tenaga pendidikan (guru) bahwa:

Hasil analisis data pada peserta diklat perencana diperoleh gambaran bahwa kompetensi yang sudah sangat dikuasai terdapat pada aspek; Mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi; Mengoperasikan program komputer dasar; Menyusun agenda kerja individu; Mengkonsep surat dinas; Penyusunan RKA-KL; Menyusun data dukung kegiatan (TOR/ RAB/ PROPOSAL); dan Mengumpulkan serta menyimpan arsip sesuai dengan prosedur di organisasi. Dari data kompetensi yang sudah sangat dikuasai oleh responden memberikan gambaran bahwa kompetensi tersebut tidak dibutuhkan lagi oleh responden untuk dikuasai.

Kompetensi yang cukup dikuasai terdapat pada aspek kompetensi dalam: Membuat perencanaan kerja harian, mingguan, dan bulanan sesuai dengan program kerja; Menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja; Menetapkan indikator dan sasaran kinerja (*input,output,result,benefit* dan *impact*); Menyusun rancangan prioritas program kegiatan; pembangunan; Menyusun visi, misi, tujuan, kebijakan, program, hasil yang diharapkan, kegiatan, keluaran yang diharapkan; Menyusun anggaran biaya untuk masing-masing program dan kegiatan yang direncanakan; Menyusun anggaran berbasis kinerja; Menyusun indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja; Melakukan koordinasi dengan satuan pengelola informasi di lingkungannya; Mengendalikan dan Membuat laporan setiap pelaksanaan kegiatan mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi; Menyusun rencana dan jadwal pelaksanaan pengendalian dan pelaporan; dan Memantau, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan program/kegiatan.

Klasifikasi responden untuk kompetensi yang belum dikuasai tidak terdapat pada semua responden perencana. Hal ini menggambarkan bahwa pada umumnya perencana sudah memiliki cukup kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang berkaitan dengan perencana.

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana manajemen penyelenggaraan diklat di Balai Diklat Keagamaan Bandung dengan melalui Proses Perencanaan: (1) *menentukan peserta diklat* (2) *penentuan jadwal diklat* (3) *proses perencanaan diklat* (4) *yang terlibat dalam proses diklat*. Proses Implementasi: (1) *pelaksanaan diklat* (2) *yang terlibat dalam proses pelaksanaan diklat* (3) *kendala diklat*. Proses Evaluasi: (1) *kesesuaian perencanaan diklat dengan pelaksanaan diklat*.

Oleh sebab itu, peneliti mengadakan penelitian dengan objek sebuah lembaga pendidikan yaitu, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung. Berdasarkan latar belakang di atas melihat keadaan di lapangan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung (Studi Deskriptif Manajemen Diklat Teknis Substantif Dalam Peningkatan Kompetensi)”**

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini difokuskan pada manajemen diklat yang diselenggarakan lembaga yang sebagaimana mengenai Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung. Aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian ini adalah:

1. Perencanaan Diklat Teknis Substantif yang di selenggarakan lembaga.
2. Implementasi Diklat Teknis Substantif yang di selenggarakan lembaga.
3. Evaluasi Diklat Teknis Substantif yang di selenggarakan lembaga.

C. Tujuan Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan proses penelitian, maka ditetapkan tujuan penelitian yang menjadi acuan dalam pelaksanaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.

2. Tujuan Khusus

- 1) Untuk mengetahui perencanaan Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.
- 2) Untuk mengetahui implementasi Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.
- 3) Untuk mengetahui evaluasi program Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian keilmuan dalam pengembangan Ilmu Administrasi Pendidikan khususnya mengenai Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.

2. Secara Praktis

Adapun manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan pengetahuan yang luas bagi peneliti, khususnya mengenai Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.

- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada pihak lembaga Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung betapa pentingnya Menejemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.

E. Struktur Organisasi Skripsi

Struktur organisasi skripsi ini terdiri dari V BAB yaitu meliputi dari BAB I Pendahuluan, di dalam pendahuluan berisikan Latar Belakang mengenai latar belakang dari sebuah permasalahan yang akan diteliti, kemudian Fokus Masalah dimana peneliti memfokuskan apa saja yang akan diteliti, Tujuan Penelitian yang terdiri dari Tujuan Umum dan Tujuan Khusus dimana peneliti memperoleh gambaran yang jelas mengenai yang akan diteliti sehingga ditetapkan tujuan penelitian yang menjadi acuan dalam pelaksanaannya, dan selanjutnya Manfaat Penelitian dimana peneliti dapat memperkaya kajian keilmuan dalam pengembangan Ilmu Administrasi Pendidikan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan pengetahuan yang luas bagi peneliti.

Pada BAB II berisikan mengenai Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran, dimana Kajian Pustaka berisikan teori-teori yang mendukung dan menjadikan acuan untuk pemahaman dari penelitian yang telah didapati. Kerangka pemikiran yaitu sebuah rumusan peneliti untuk penelitian.

Pada BAB III berisikan mengenai Metode Penelitian, Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif di mana memaparkan mengenai profil tempat penelitian, metode

dan teknik penelitian yang akan dipakai oleh peneliti serta langkah-langkah instrumen analisis data dan pengumpulan data.

Pada BAB IV berisikan mengenai hasil penelitian dan pembahasan. Selanjutnya pembahasan atau analisis temuan berisikan mengenai hasil yang telah ditemukan yang kemudian menggambarkan untuk mendapatkan hasil yang akan diperoleh.

Pada BAB V berisikan mengenai Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Kesimpulan berisikan mengenai sebuah simpulan dari sebuah hasil yang telah diperoleh. Kemudian implikasi dan rekomendasi merupakan sebuah pernyataan yang dihasilkan untuk membenahi hasil penelitian yang akan dilanjutkan pada saat diperlukan.