

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara yang sedang giat-giatnya membangun, namun kini secara intensif bangsa Indonesia sedang mengalami dampak multi dimensi dari era globalisasi dan juga gerakan reformasi dalam berbagai aspek kehidupan bangsa yang bergulir sejak akhir tahun 1990 yang telah mengakibatkan perubahan dalam berbagai tatanan kehidupan baik sosial maupun ekonomi.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh manusia di era global ini adalah kemampuan dalam merespon berbagai perubahan secara arif dan bijaksana. Munculnya berbagai fenomena dalam masyarakat yang semakin kompleks, merupakan tantangan eksternal yang harus direspon oleh para tenaga kesejahteraan sosial dalam mengembangkan Visi, Misi dalam organisasi.

Upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) perlu dilaksanakan secara berkelanjutan, sebagaimana di kehendaki dalam "Life Long Education". Hal tersebut sebagaimana telah disinyalir oleh Supriadi (1996:54) yang menyatakan sebagai berikut :

"Agar pendidikan dapat memainkan peranannya, ia mesti terkait dengan dunia kerja, hanya dengan cara ini pendidikan akan mempunyai kontribusi terhadap ekonomi"

berimplikasi kepada proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, hal ini tidak terwujud pada tatanan pendidikan formal saja (sekolahan), tetapi dapat juga dilaksanakan dalam bentuk pendidikan, misalnya service training, yang salah satu bentuknya adalah diklat (Pendidikan dan Pelatihan).

Perubahan yang terjadi di segala aspek kehidupan cenderung menimbulkan permasalahan dan tantangan baru yang bervariasi dan intensitasnya cenderung meningkat. Hal tersebut akan membawa dampak luas dan menimbulkan permasalahan yang baru. Sementara itu pengelolaan lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) dewasa ini sudah tidak memadai lagi untuk menghadapi permasalahan yang sangat kompleks.

Untuk itu diperlukan konsep Pengawasan manajemen strategik yang mampu menjawab tantangan tersebut, salah satu konsep (perencanaan strategik), serta aplikasi konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi adanya hambatan dalam penyusunan perencanaan strategik.

Sedangkan menurut Thompson dan Strickland (1996) bahwa strategi sebenarnya merupakan rencana manajemen untuk memperkuat posisi organisasi, memuaskan pengguna (user) dalam mencapai target-target kerja, karena itu manajer menyusun strategi untuk membantu bagaimana kegiatan organisasi harus dilakukan dan membantu melakukan pilihan yang terbaik di antara alternatif-alternatif yang ada.

Strategi bagi suatu manajemen organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi kepada jangka panjang yang berpikir kedepan serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya

diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga (Ismaun, 1998, 20).

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik, karena ia berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan kemungkinan perubahan di masa depan, alasannya kondisi yang dihadapi suatu organisasi, baik internal maupun eksternal selalu berubah-ubah sehingga dapat menjadi organisasi yang mampu menampilkan kinerja tinggi yang tingkat efektivitasnya dan produktivitasnya akan mengalami peningkatan.

Dalam konteks manajemen ada tiga langkah utama pendekatan strategis yaitu :

1. Strategic Planning yaitu merujuk adanya keterkaitan antara kekuatan internal dengan kebutuhan eksternal. Dalam hal ini strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan keuangan, serta analisis terhadap rencana tindakan atau analisis posisi, suatu strategik harus ditangani dengan baik, sebab "it is not only knowing the competitive environment, allocating resources, restructuring organization, and implementing plans, but it also involves controlling the management process".
2. Strategic Management, sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan.
3. Strategic Thinking, sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan dengan hasil-hasilnya yang ingin di capai secara berkesinambungan (Rawe dkk, 1990 : 7).

Berdasarkan beberapa hal tersebut diatas, maka Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung sebagai salah satu UPT

Departemen Sosial mencoba untuk memfasilitasi kebutuhan para petugas dilapangan tersebut dengan menyelenggarakan kegiatan Diklat. Dengan harapan setelah mengikuti kegiatan ini, para petugas dilapangan lebih optimal melaksanakan tugas di masing-masing instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Untuk mewujudkan tercapainya kualitas sumber daya manusia tersebut, khususnya sumber daya aparatur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, diselenggarakan pendidikan dan pelatihan, oleh karenanya diperlukan kualitas-kualitas manajemen diklat aparatur, baik dari aspek program, penyelenggaraan, sistem rekrutmen peserta, mutu widyaiswara, kurikulum, metode pembelajaran maupun sarana dan prasaranya.

Pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah dalam kapasitasnya selaku abdi negara dan abdi masyarakat sesuai dengan Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 sebagaimana telah di ubah dengan UU 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, senantiasa dituntut untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan bagian tidak terpisahkan dari pendidikan secara menyeluruh dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri, pemerintah telah mengeluarkan PP No. 14 Tahun 1994 yang kemudian diganti dengan PP No. 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Pegawai negeri sipil (PNS), yang akan berlaku efektif mulai tahun 2002 menyatakan bahwa diklat jabatan pegawai negeri sipil merupakan bagian tidak terpisahkan dan pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Di lain pihak daya dukung pendidikan dan pelatihan belum secara optimal dapat mengeliminasi dampak-dampak yang bersifat negatif dalam masyarakat.

Berkenaan hal tersebut Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung yang merupakan unit pelaksana teknis (UPT) Badan Pelatihan dan Pengembangan Sosial Departemen Sosial RI, yang mana salah satu tugas pokoknya melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Sosial dan pemerintah, pemerintah daerah yang melaksanakan kegiatan usaha kesejahteraan sosial pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi, apabila organisasi tersebut ingin tumbuh dan berkembang, maka salah satu kebutuhan organisasi yang sangat mendasar ialah kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan bagi pegawainya baik intelektual dan operasional untuk meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia di lingkungan Departemen Sosial. Dan pemerintah daerah dalam pengembangan suatu organisasi dan menjalankan organisasi, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan baik pengetahuan maupun ketrampilan serta sikap melalui pendidikan dan pelatihan.

Dengan diberlakukannya undang-undang Nomor : 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah dengan UU No. 32 / Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, maka Departemen Sosial khususnya Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial mulai tahun 2002 pengembangan program diklat yang mana tahun-tahun sebelumnya sasaran peserta diklat adalah pegawai Negeri Sipil dilingkungan Departemen Sosial

tapi sekarang Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial mulai mengembangkan program yang menjadi sasaran peserta diklat tidak hanya PNS di lingkungan Depsos tapi juga terhadap lembaga yang melaksanakan Usaha Kesejahteraan Sosial.

Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung, berdasarkan surat keputusan menteri sosial nomor : 53 /HUK/ 2003 tanggal 23 Juli 2003 pasal 2 BBPPKS Bandung mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial bagi tenaga kesejahteraan sosial pemerintah dan masyarakat, pengkajian dan penyiapan standarisasi pendidikan dan pelatihan, pemberian informasi serta koordinasi dengan instansi terkait sesuai dengan peraturan perundang-undang yang berlaku. Sedangkan pasal 3 mengenai fungsi BBPPKS adalah sebagai berikut :

1. Menyusun rancangan dan program serta evaluasi dan penyusunan laporan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
2. Persiapan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
4. Pelaksanaan advokasi dan pemberian informasi pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
5. Pengkajian dan penyiapan standarisasi pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
6. Pengelolaan urusan tata usaha.

Sebagai unit pelayanan teknis (UPT), maka program Diklat yang dikembangkan oleh Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung, memiliki sasaran dan wilayah kerja, sebagaimana termuat dalam Surat Keputusan Menteri Sosial Nomor : 53 / HUK / 2003 pasal 20 ayat 2,

sehubungan dengan hal tersebut, sasaran dan wilayah kerja BBPPKS Bandung adalah sebagai berikut :

1. Sasaran pelayanan diklat mencakup seluruh jajaran yang bergerak dalam pelayanan bidang kesejahteraan sosial meliputi :
 - a. Pejabat Struktural dan Fungsional di lingkungan Departemen Sosial.
 - b. Pejabat Fungsional Pekerja Sosial di luar Departemen Sosial, misalnya Pemda, Kepolisian, Kejaksaan, Diknas, lembaga pemasyarakatan dan dunia industri.
 - c. Segenap segmen dalam masyarakat yang tergabung dalam organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat (LSM), pilar partisipasi masyarakat dan Tenaga Kesejahteraan Sosial masyarakat antara lain Karang Taruna, Pekerja Sosial Masyarakat (PSM) dan Relawan Sosial lainnya.
2. Wilayah Kerja adalah sebagai berikut :
 - a. Propinsi Kalimantan Barat
 - b. Propinsi Bangka Belitung
 - c. Propinsi Lampung
 - d. Propinsi Banten
 - e. Propinsi DKI Jakarta
 - f. Propinsi Jawa Barat.

Sedangkan tujuan Diklat yang diharap adalah terwujudnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan masing-masing jabatan.. Sejalan dengan itu, Manullang (1981:85) berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan, adalah :

1. Agar masing-masing peserta pelatihan dapat melaksanakan pekerjaannya lebih efisien.
2. Agar pengawasan dapat dikurangi.
3. Agar pengikut latihan dapat cepat berkembang.
4. Untuk menstabilkan karyawan atau mengurangi tingkat turn over.

Uraian diatas juga sesuai dengan pemikiran Djam'an Satori dalam pemberian kuliah di Pasca Sarjana UPI Bandung, bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan tiada lain, adalah untuk :



1. Menghilangkan kekurangan-kekurangan pada kinerja pegawai baik yang sedang berlaku ataupun yang diantisipasi yang menyebabkan pegawai bekerja dibawah standar.
2. Meningkatkan fleksibilitas dan adaptibilitas angkatan kerja terhadap perkembangan teknologi.
3. Meningkatkan sadar komitmen pegawai terhadap organisasi dan juga meningkatkan persepsi yang positif para pegawai terhadap organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas yang mana salah satu tugas pokok Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.

Untuk meningkatkan ketrampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan secara sistematis dan terarah, membutuhkan waktu, biaya, sumber daya manusia, dan fasilitas pendidikan lainnya, hal ini membutuhkan manajemen pengelolaan yang professional baik softwear, hardware, dan brainwear, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan mempunyai pengaruh yang besar kepada organisasi, keberfungsian organisasi akan selalu dapat eksis apabila setiap tantangan yang dihadapi dijadikan peluang untuk pengembangan program.

Dalam suatu organisasi pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan penciptaan suatu keadaan dimana karyawan yang menjadi peserta pelatihan dapat mengembangkan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan yang akan dilakukan secara efektif dan efisien. Pendidikan dan pelatihan juga merupakan kegiatan yang dirancang untuk membantu

karyawan dalam meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan akan berdaya guna dan berhasil guna dalam mengembangkan misi organisasinya hanya apabila para pengelola program pelatihan memperhatikan prinsip dasar dan karakteristik kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu / karyawan serta kebutuhan masyarakat sebagai dasar pengelolaan program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang merupakan salah satu bentuk kegiatan manajemen sumber daya manusia bagi pegawai negeri sipil khususnya pekerja sosial yang di lingkungan instansi pemerintah umumnya dengan lingkungan Departemen Sosial khususnya sangat berguna bagi peningkatan kualitas kerja dan produktivitas kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Terence Jason (1989), bahwa "Pelatihan merupakan alat manajemen (management's tool) yang berfungsi untuk memperbaiki kualitas kinerja organisasi, seperti efektivitas, efisiensi dan produktivitas". Oleh karena itu pelatihan sebagai alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan para pegawai agar kinerja dan produktivitas organisasi meningkat perlu adanya upaya peningkatan.

Ada enam faktor yang turut berpengaruh pada peningkatan kemampuan sumber daya manusia adalah :

1. Dukungan kebijakan,
2. Kesesuaian dan kelayakan perencanaan,
3. Pengerahan dan pendayagunaan sumber daya,



4. Pendekatan dan metode penyelenggaraan program.
5. Pengendalian dan pembinaan, dan
6. Kemantapan manajemen lembaga penyelenggara.

Kemudian Ibrahim Yunus (1996) menyebutkan bahwa, "Keenam faktor tersebut adalah sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia pada pelaksanaan pelatihan dalam melaksanakan perannya".

Berdasarkan hal diatas bahwa kegiatan manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang pengembangan program pelatihan. Karena dalam manajemen maka serangkaian aktivitas dapat dilakukan secara sistematis, terkoordinasi dan kooperatif di dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Dengan kegiatan manajemen maka tujuan atau hasil yang diharapkan dari pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan akan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Mengingat pentingnya kedudukan BBPPKS bagi peningkatan kualitas dan pengembangan pegawai negeri sipil baik pusat maupun daerah, maka manajemen program pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang penting untuk diperhatikan di dalam menunjang keberhasilan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu penulis terdorong untuk melakukan penelitian atau kajian secara ilmiah tentang : "Manajemen Strategik di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung".

B. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini yang menjadi pokok permasalahan secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut : “Bagaimana Manajemen strategik di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung”.

Penyusunan perencanaan strategik secara jujur kita katakan belum optimal, karena masih banyak kekurangannya baik dalam proses penyusunan perencanaan, pelaksanaan perencanaan dan sistem pengendalian.

Hal ini berdasarkan pengamatan penulis melalui pra observasi ke lapangan di lingkungan BBPPKS Bandung. Dengan banyak permasalahan yang akan diteliti dan keterbatasan waktu yang dimiliki penulis, maka penulis penelitian ini hanya terfokus pada masalah “pelaksanaan manajemen strategik dalam pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung”.

Berdasarkan rumusan masalah yang spesifik yang diteliti oleh penulis dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya substansi akan di buat dalam bentuk angket atau instrumen yang disiapkan oleh penulis, sedangkan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya umum adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penyusunan perencanaan strategik dalam pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung ?
2. Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategik dalam pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung ?
3. Bagaimana pengawasan Pelaksanaan perencanaan strategik dalam pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung ?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum Penelitian

Secara umum penelitian bertujuan untuk membuat deskripsi dan analisis tentang Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Tupoksi Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung.

2. Tujuan Khusus Penelitian

Tujuan khusus penelitian merupakan rumusan pertanyaan penelitian, maka secara spesifik tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana penyusunan perencanaan strategikd Dalam Pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung ?
- b. Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategik Dalam Pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung ?
- c. Bagaimana pengawasan Pelaksanaan perencanaan strategik Dalam Pengembangan Tupoksi BBPPKS Bandung ?

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini bermanfaat bagi penulis dan berguna bagi lembaga tempat dimana penelitian dilaksanakan. Penelitian ini dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu aspek teoritis dan aspek praktis.

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk kepentingan teori, khususnya dalam penerapan perencanaan strategik BBPPKS Bandung agar perencanaan dapat secara efektif dan efisien dalam pengembangan program yang akan datang.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat berguna :

- a. Terhadap lembaga sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran dalam menyusun perencanaan pengembangan program diklat di BBPPKS Bandung.
- b. Sebagai bahan masukan bagi pengambil keputusan dalam rangka pengembangan Kelembagaar dimasa yang akan datang.
- c. Sebagai stimulus untuk melakukan studi lebih lanjut tentang perencanaan stratejik Pelaksanaan dan Pengawasan di BBPPKS Bandung.

E. Kerangka Pemikiran

Dalam perumusan masalah dan berbagai fenomena yang berkaitan dengan pelaksanaannya pendidikan dan pelatihan di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung. Maka dapat diuraikan secara singkat kerangka berpikir dalam penyusunan perencanaan program diklat mulai tahapan penyusunan, perencanaan, tahapan pelaksanaan dan tahapan pengawasan, apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan atau ada hambatan di masing kegiatan tersebut, sehingga pelaksanaan dan pengawasan tujuan yang diharapkan tidak tercapai.

Untuk melihat sejauh mana penyusunan perencanaan yang dilaksanakan BBPPKS Bandung, yang merupakan fungsi pertama dalam kegiatan

manajemen, penyusunan perencanaan pada hakikatnya merupakan kumpulan tindakan secara sistematis disusun dan dilaksanakan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang dilaksanakan pada masa yang akan datang, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga atau organisasi.

Adapun berbagai komponen yang mempengaruhi proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan maka untuk mengetahui komponen-komponen tersebut dapat menggunakan analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, dan Treat). Analisis tersebut dapat dijadikan instrumen untuk mengidentifikasi kondisi obyektif tentang penyusunan perencanaan diklat baik faktor penghambat maupun faktor pendorong secara intern dan ekstern. Hasil analisis dari SWOT tersebut, dapat dilakukan penilaian obyektif tentang tingkat validitas, relevansi dan kelayakan dari perencanaan program diklat yang dilaksanakan oleh BBPPKS Bandung.

Pengelolaan manajemen pendidikan dan pelatihan memiliki peranan strategis dalam mendorong terwujudnya sumber daya manusia kesejahteraan sosial yang kreatif, inovatif, produktif dan mempunyai wawasan kedepan serta memiliki standarisasi profesional dalam menyusun perencanaan sehingga pelaksanaan dan pengawasan program diklat pada akhirnya akan menampilkan performance kinerja BBPPKS Bandung profesional adapun kerangka berpikir dapat divisualisasikan dalam gambar berikut ini :

Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian



