

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Kegiatan pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah merupakan bagian yang integral dari kebijaksanaan pemerintah dalam upaya mewujudkan good governance, yang salah satu cirinya didukung oleh aparatur pemerintah yang profesional dan berakhlak mulia. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah terus berusaha menyempurnakan peraturan perundangan di bidang kepegawaian melalui penyempurnaan Undang-Undang No. 8 tahun 1974 menjadi Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya. Salah satu bentuk pembinaan pegawai yang efektif adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Dalam setiap organisasi terlebih lagi dalam organisasi pemerintahan, kegiatan pendidikan dan pelatihan, merupakan faktor yang amat penting. Hal ini mengingat :

Pertama, para Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan tertentu pada umumnya tidak dipersiapkan bahkan cenderung disinggahkan, dengan demikian mereka tidak dibekali kemampuan, sikap dan keahlian yang relevan dengan syarat jabatannya. Tidak sedikit PNS menduduki jabatan karena tersedianya formasi bukan karena keahlian serta prestasi yang telah diraihinya.

Kedua, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat mempengaruhi terhadap tatanan organisasi. Munculnya jabatan-jabatan baru sebagai akibat adanya perkembangan Iptek menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang spesifik, dengan demikian diperlukan adanya upaya-upaya kongkrit untuk membina para pejabat yang bersangkutan.

Ketiga, promosi jabatan dalam organisasi merupakan salah satu upaya untuk memberikan penghargaan terhadap PNS yang dinilai berprestasi. Untuk

lebih meningkatkan kinerjanya dalam jabatan baru perlu dibekali sikap pengetahuan dan wawasan yang lebih luas lagi, dan hal ini pun menuntut diadakannya pendidikan dan pelatihan.

Keempat, dalam era globalisasi dan reformasi yang syarat dengan tantangan dan persaingan tidak ada alternatif lain bagi PNS kecuali harus meningkatkan kualitas profesionalisme sehingga mampu memiliki keunggulan yang kompetitif, memegang teguh etika birokrasi yang dilandasi dengan akhlakul karimah sehingga mampu memberikan layanan kepada masyarakat dengan tingkat kepuasan yang tinggi. Kondisi ini terwujud manakala PNS selalu mendapat pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan.

Mengingat pentingnya kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS ini maka dalam pasal 31 ayat 1 Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, ditegaskan :

Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Sebagai tindak lanjut dari kebijaksanaan pemerintah ini, pemerintah mengganti dan menyempurnakan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dengan Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Dalam bab II pasal 2, ditetapkan bahwa tujuan diklat :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Dasar pemikiran kebijaksanaan pendidikan dan pelatihan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 ini adalah :

- a. diklat merupakan bagian integral dari sistem pembinaan PNS;
- b. diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS;
- c. sistem diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat;
- d. diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi, termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Dalam kaitannya dengan implementasi Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, urusan Pendidikan dan Pelatihan PNS diserahkan kepada Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di bawah pembinaan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Pemerintah Propinsi Jawa Barat yang telah memiliki lembaga pendidikan dan pelatihan aparatur sejak tahun 1968 berdasarkan SK Gubernur KDH tingkat I Jawa Barat No. 11-68/A-1/Pendidikan/SK, tanggal 30 September 1968, dikukuhkan keberadaannya melalui Peraturan Daerah No. 16 tahun 2000 tentang Lembaga Teknis Daerah menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah (Badandiklatda), yang dikepalai oleh seorang kepala dengan berstatus Eselon II, yang bertugas pokok membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan, menyelenggarakan manajemen dan mengembangkan sistem serta melaksanakan koordinasi teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur di wilayah Propinsi Jawa Barat.

Dalam era otonomi daerah ini, pembinaan aparatur melalui diklat diserahkan kepada Pemerintah Propinsi dan Kabupaten/Kota, dimana penyelenggaraan diklat adalah Badan/Balai/Kantor Diklat yang terakreditasi. Pada lingkup Pemerintah Propinsi Jawa Barat yang terdiri dari 24 Kabupaten/Kota baru memiliki satu Badandiklatda yang terakreditasi yaitu Badandiklatda Propinsi Jawa Barat. Dengan demikian tugas dan kewenangan Badandiklatda Propinsi Jawa Barat bukan hanya menyelenggarakan diklat bagi aparatur pemerintah Propinsi, juga harus memfasilitasi penyelenggaraan diklat bagi aparatur pemerintah Kabupaten/Kota.

Berdasarkan data dari Biro Kepegawaian Propinsi Jawa Barat, keadaan pegawai sampai bulan Desember 2001 berjumlah 266.597 terdiri dari aparatur Propinsi 16.104 dan pemerintah Kabupaten/Kota berjumlah 250.493.

Tabel 1**REKAPITULASI JUMLAH PNS BERDASARKAN GOLONGAN/RUANG
DILINGKUNGAN DINAS/BADAN/LEMBAGA PEMERINTAH PROP
JABAR SAMPAI DENGAN DESEMBER 2001**

No.	Unit Kerja	Golongan				Jumlah
		IV	III	II	I	
1.	Setda	55	683	431	101	1.270
2.	Set DPRD	4	59	51	13	127
3.	Dinas	310	3.802	2.858	342	7.412
4.	Badan	122	2.224	1.087	203	3.636
5.	Kantor	5	49	28	1	83
6.	Ex Kanwil	189	1.031	1.040	236	3.666
Jumlah		695	7.848	5.495	896	16.104

Sumber data dari : Biro Kepegawaian Setda Prop Jawa Barat

Tabel 2**REKAPITULASI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAH
KABUPATEN/KOTA PER DESEMBER 2001**

No.	Golongan	Jumlah
1.	IV	8.109
2.	III	140.674
3.	II	83.711
4.	I	17.999
Jumlah		250.493

Sumber data dari : Biro Kepegawaian Setda Prop. Jawa Barat.

Tabel 3
REKAPITULASI JABATAN STRUKTURAL DI LINGKUNGAN
KABUPATEN/KOTA SEJAWA BARAT PER SEPTEMBER 2001

No.	Unit Kerja	Esselonering						Ket
		I/b	II/a	II/b	III/a	IV/b	V/a	
1.	Setda	1	4	13	46	-	103	167
2.	Set DPRD	-	1	-	5	-	15	21
3.	Dinas	-	19	19	110	-	330	478
4.	Badan	-	13	-	59	-	154	226
5.	Kantor	-	-	-	1	-	9	10
6.	Kab. Kota	-	22	431	324	489	476	1.742
Jumlah		1	59	463	547	489	1.085	2.644

Sumber dari : Biro Kepegawaian Setda Prop Jawa Barat

Adapun jabatan fungsional yang tercatat pada Biro Kepegawaian Prop. Jawa Barat selain Medis, Paramedis dan Guru, seperti tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel 4
REKAPITULASI PEJABAT FUNGSIONAL PROP JAWA BARAT
PERIODE 1989/2001

No.	Jenis Jafung	Golongan			Ket
		II	III	IV	
1.	Arsiparis	710	64	-	774
2.	Pustakawan	161	36	-	197
3.	Sandiman	58	16	-	74
4.	Operator Trans	117	7	-	124
5.	Widyaiswara	-	6	37	43
6.	Peneliti	-	1	12	13
Jumlah		1046	130	49	1.225

Sumber data dari : Biro Kepegawaian Setda Prop. Jawa Barat

Dalam manajemen kediklatan yang profesional perumusan perencanaan strategik merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh Badandiklatda dengan harapan dapat mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sebagai salah satu prasyarat untuk terwujudnya Badandiklatda yang baik dan terpercaya. Hal ini selaras dengan Instruksi Presiden NO. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang menetapkan pada tanggal 30 September 1999, setiap instansi pemerintah sampai tingkat eselon II telah mempunyai *Perencanaan Strategik* tentang program-program utama yang akan dicapai dalam 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun.

Yang dimaksud dengan perencanaan srategik dalam pedoman penyusunan sistem AKIP dikemukakan :

Merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana startegik mengandung visi, misi, tujuan/sasaran dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai.

Dalam Ensiklopedia Nasional Indonesia, (1994:53) dikemukakan :

Perencanaan stratagik yang sering pula disebut perencanaan jangka panjang, adalah proses pengambilan keputusan yang menyangkut tujuan jangka panjang organisasi, kebijakan yang harus diperhatikan, serta strategi yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari pengertian di atas dapat dilihat karakteristik perencanaan strategik yaitu : (1) merupakan kerangka dasar yang dapat dipakai pedoman untuk penyusunan rencana yang lebih rinci; (2) mempunyai kurun waktu yang lebih panjang dari pada perencana operasional; (3) membantu organisasi untuk mengarahkan sumber dayanya pada aktivitas yang mempunyai prioritas tinggi; (4) merupakan kegiatan pucuk pimpinan dengan demikian mereka harus terlibat secara aktif dalam proses penyusunannya.

Bedasarkan uraian di atas diperolch gambaran bahwa dalam perencanaan startegik Bandiklatda memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia agar mampu menjawab tantangan dan tuntutan perkembangan lingkungan strategik, rasional dan global. Analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam

memperhitungkan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar bagi perwujudan visi dan misi serta strategi Badandiklatda.

Perencanaan startegik sebagai suatu sistem terdiri atas berbagai subsistem, yang antara satu dengan yang lainnya tidak dapat dipisahkan. Salah satu subsistem yang sangat strategik posisinya dalam perencanaan startegik adalah stakeholder karena mereka sangat berpengaruh terhadap perumusan *visi dan misi* organisasi. Yang dimaksud dengan stakeholder disini menurut Rochmat Wahab dan Ananto Kusuma Seta (1998:1) "... adalah pihak-pihak baik di dalam maupun di luar organisasi yang mempunyai kepentingan dan pengaruh terhadap organisasi."

Berdasarkan fakta yang ada, Badandiklatda telah memiliki perencanaan strategik untuk tahun 2001-2005 sesuai dengan acuan yang ditetapkan pada Inpres No. 7 tahun 1999 tentang AKIP. Akan tetapi dalam proses penyusunan perencanaan strategik tersebut berdasarkan pengamatan awal peneliti diperoleh kesan bahwa keberadaan stakeholder baik internal maupun eksternal belum diposisikan sebagaimana mestinya. Padahal keberadaan mereka sangat mempengaruhi proses penyusunan perencanaan strategik tersebut maupun dalam implementasinya. Bahkan seyogyanya Badandiklatda memposisikan mereka pada posisi yang strategis melalui analisis yang rasional.

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut di atas, peneliti tertarik untuk meneliti sejauh mana kepekaan Badandiklatda dalam menganalisis posisi stakeholder untuk dilibatkan secara optimal dalam perencanaan strategik.

B. Perumusan Masalah

Perencanaan diklat akan efektif manakala didukung oleh semua komponen, termasuk di dalamnya stakeholder yang keberadaannya memiliki posisi yang sangat strategis karena dapat membantu para pengelola dalam menganalisis lingkungan secara akurat dan rasional.



Dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan kajian kepada keterlibatan stakeholder dalam perencanaan strategik pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintahan pada Bandiklatda Propinsi Jawa Barat.

Pokok permasalahan yang layak untuk diteliti adalah : *Sejauhmana keterlibatan stakeholder dalam perencanaan strategik aparatur pemerintahan Propinsi Jawa Barat.*

Dengan asumsi yang akan dikembangkan apabila Badandiklatda dalam menganalisis posisi stakeholder menghasilkan kajian yang tepat, maka akan menghasilkan kontribusi yang besar dalam proses perencanaan tersebut dan akan memperlancar jalannya implementasi perencanaan strategik.

C. Pertanyaan Penelitian

Untuk lebih mempertajam sasaran penelitian rumusan pertanyaan dijabarkan lagi ke dalam spesifikasi pertanyaan sebagai berikut :

1. Prosedur apakah yang ditempuh Badandiklatda dalam merumuskan perencanaan strategik pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah Propinsi Jawa Barat ?
2. Pihak-pihak yang berkepentingan manakah yang terlibat langsung dalam perencanaan strategik diklat tersebut ?
3. Upaya-upaya apakah yang dilakukan Badandiklatda dalam menganalisis posisi stakeholder agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam perencanaan strategik diklat tersebut ?

D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian.

Secara umum penelitian bertujuan untuk membuat diskripsi dan analisis tentang keterlibatan stakeholder dalam perumusan perencanaan strategik pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintahan. Dan secara khusus penelitian dimaksudkan untuk :

1. Mengumpulkan informasi tentang langkah-langkah yang dilakukan Badandiklatda dalam proses perumusan perencanaan strategik diklat.
2. Mengumpulkan informasi tentang keterlibatan stakeholder dalam perencanaan strategik diklat.
3. Mengkaji dan menganalisis posisi stakeholder dalam perencanaan strategik diklat untuk lebih dikembangkan menjadi suatu sistem perencanaan yang efektif

Adapun manfaat yang diinginkan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Mengimplementasikan kajian teoritis tentang analisis posisi stakeholder dalam suatu perencanaan strategik diklat aparatur pemerintahan, agar keberadaanya labih berhasil dan berdaya guna.
2. Membantu Badandiklatda dalam membuat suatu sistem perencanaan strategik melalui pendekatan analisis stakeholder.



E. Kerangka Pemikiran dan Premis.

1. Kerangka Pemikiran

Badandiklatda adalah satu-satunya Lembaga Teknis Daerah yang bertugas pokok menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah di lingkungan Propinsi Jawa Barat. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugasnya seyogyanya lembaga ini dikelola secara profesional.

Sebagai langkah awal Badandiklatda berkewajiban menyusun pedoman umum sebagai kerangka dasar bagi kegiatan operasional dalam bentuk *perencanaan strategik*, yang substansinya menampung berbagai aspirasi, keinginan, kebutuhan serta harapan para *stakeholder*. Dengan demikian dalam proses penyusunan perencanaan strategik pendidikan dan pelatihan aparatur keterlibatan stakeholder baik internal maupun eksternal merupakan hal *yang sangat strategis*.

Mengingat hal tersebut, Badandiklatda dituntut memiliki kejelian dalam mengidentifikasi dan memetakan stakeholder sehingga dapat diposisikan secara proporsional. Dengan demikian diharapkan kehadiran stakeholder dapat memberikan kontribusi besar terhadap kualitas substansi perencanaan strategik Badandiklatda.

2. Premis Penelitian

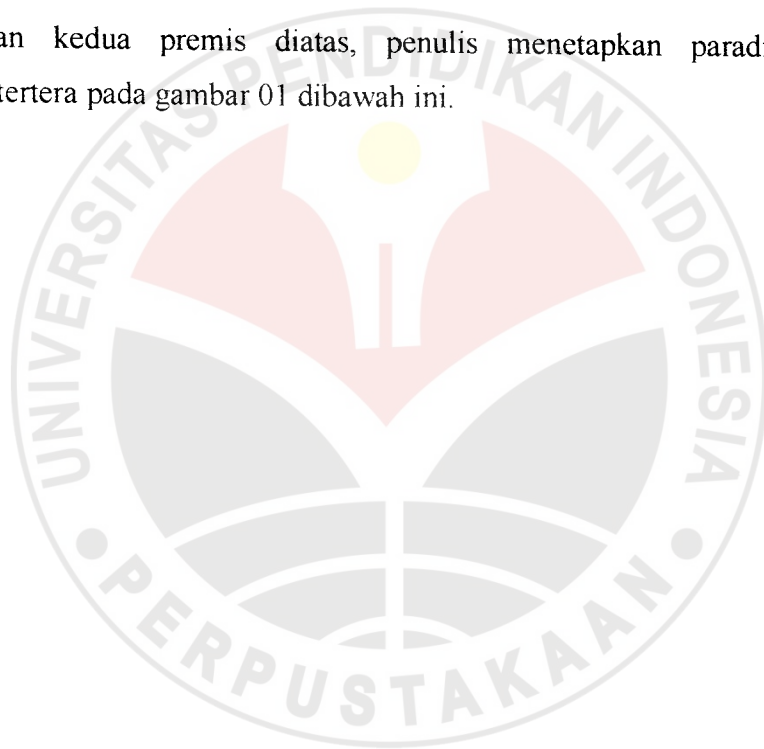
Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas maka dalam penelitian ini penulis mengajukan premis sebagai berikut :

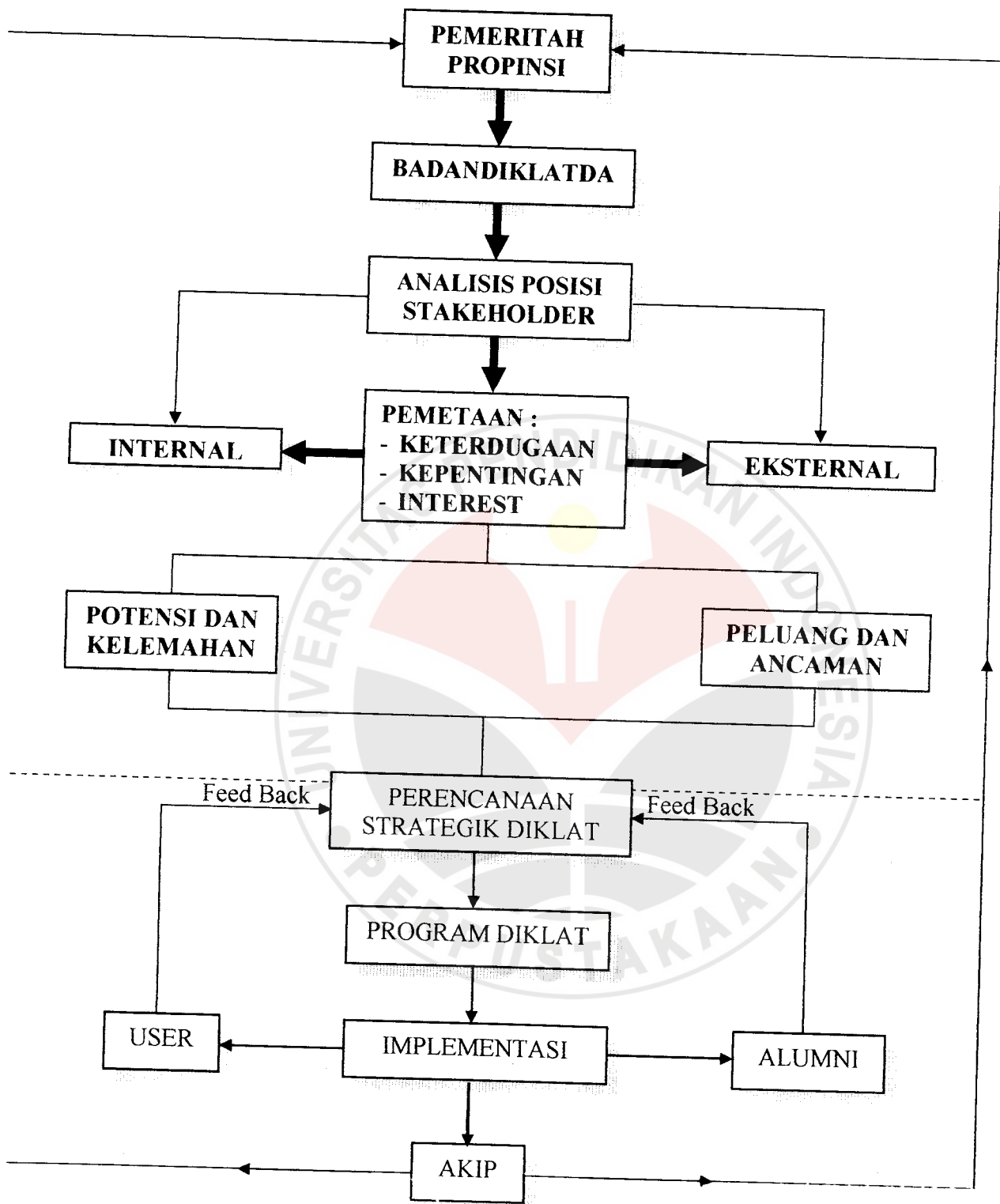
- a. Prosedur penyusunan perencanaan strategik berdasarkan kajian manajemen strategik dilakukan melalui tahap-tahap : pertama tahap diagnosis yaitu proses pengumpulan berbagai informasi dan mengkajinya secara mendalam untuk diperoleh pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, serta mengkaji faktor-faktor peluang dan tantangan sehingga menghasilkan isu-isu strategis yang harus dihadapi organisasi tersebut. Tahap kedua menetapkan visi, misi,

tujuan, strategi dan kebijakan berdasarkan hasil kajian isu-isu pertama yang kemudian disusun dalam bentuk dokumen Renstra. (Burhan; 1994, Bryson; 2001, Freeman; 1984)

- b. Menyusun perencanaan strategik harus mampu menyerap aspirasi, keinginan, harapan maupun tuntutan dari stakeholder baik yang ada di dalam maupun di luar organisasi sehingga semua pihak mempunyai rasa memiliki dan punya pandangan yang sama terhadap visi dan misi organisasi (Burhan; 1994, Bryson; 2001, Freeman; 1984)

Berdasarkan kedua premis diatas, penulis menetapkan paradigma penelitian seperti tertera pada gambar 01 dibawah ini.





Gambar 01 Paradigma Penelitian

