



BAB V

PEMBAHASAN IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIK BADANDIKLATDA PROPINSI JAWA BARAT

Dalam bab ini penulis akan melakukan analisis terhadap hasil penelitian yaitu perencanaan strategik pendidikan dan pelatihan aparatur melalui pendekatan partisipatori stakeholder pada Badandiklatda Propinsi Jawa Barat. Sistematika analisis disesuaikan dengan fokus masalah yang diteliti dalam penelitian meliputi : prosedur yang ditempuh Bandiklatda dalam merumuskan perencanaan strategik pendidikan dan pelatihan aparatur, pihak-pihak yang berkepentingan yang terlibat langsung dalam proses penyusunan perencanaan strategik dan upaya-upaya yang dilakukan Badandiklatda dalam menganalisis stakeholder.

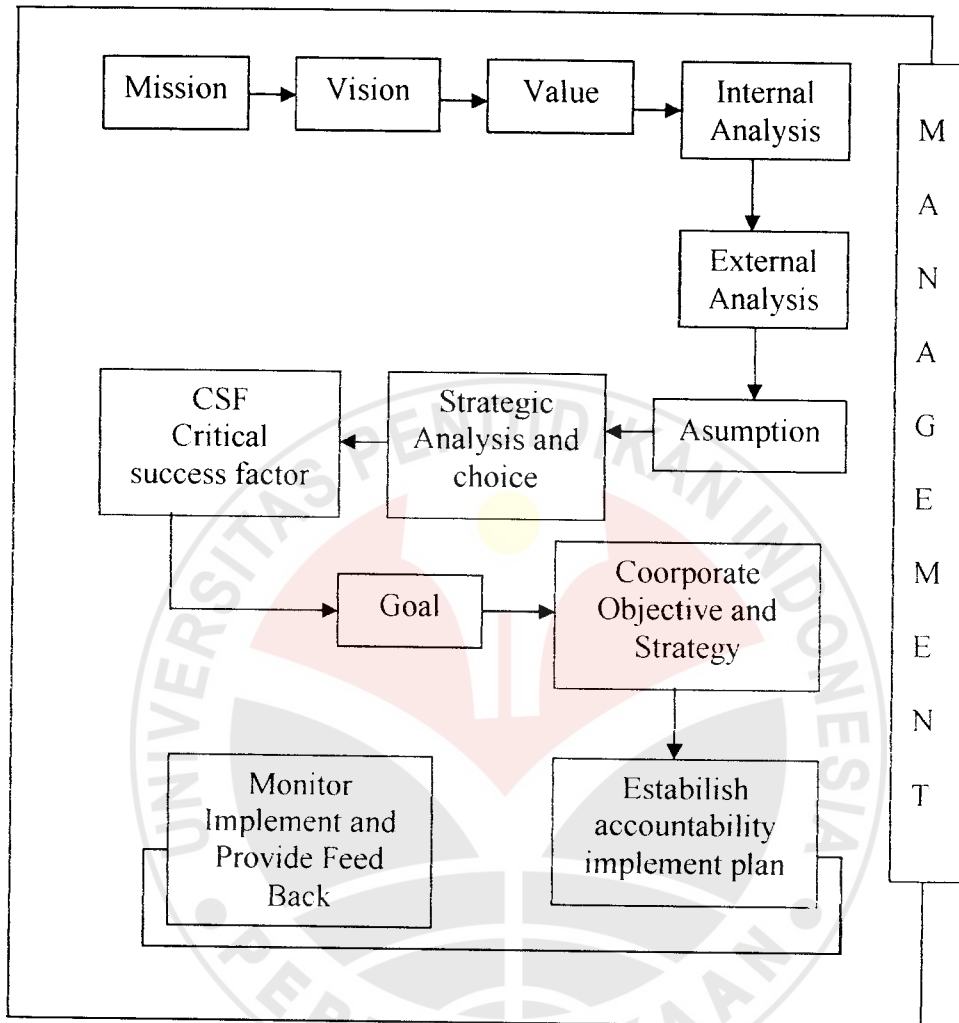
Dari hasil kajian ini akan dilakukan analisis secara umum tentang Rencana Strategik Badandiklatda menggunakan analisis SWOT.

A. Penerapan Perencanaan Strategik Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur

Menurut penulis ada beberapa hal yang memang menarik untuk di analisis, permasalahan pertama adalah model perencanaan strategik yang digunakan oleh team kerja Renstra. Model perencanaan yang dikembangkan adalah model Renstra Lembaga Administrasi Negara RI dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang berlandaskan teori model Whittaker (LAN RI,2000:3) yang kemudian dimodifikasi dan disesuaikan dengan unsur-usur Renstra yang tertuang pada Inpres N0. 7 tahun 1999.

Pada model Whittaker, prosedur renstra digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR 11
Model Perencanaan Whittaker



Berangkat dari model Whittaker tersebut, kemudian LAN dan BPKP mengembangkannya menjadi model Inpres No. 7 tahun 1999, dimana ditetapkan bahwa dalam merumuskan dan mempersiapkan perencanaan strategik organisasi harus :

1. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai.
2. Mengenali lingkungan dimana organisasi mengimplementasikan interaksinya, terutama suasana pelayanan yang wajib diselenggarakan oleh organisasi kepada masyarakat.
3. Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi dalam percaturan memperebutkan kepercayaan pelanggan.
4. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi.
5. Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektifitas pencapaian implementasi perencanaan strategik.

Prosedur yang ditempuh oleh Badandiklatda dalam penyusunan Renstra dimulai dari penetapan visi, misi dan nilai/value. kemudian dilanjutkan dengan pengkajian lingkungan srategik organisasi internal dan eksternal, dan menetapkan faktor-faktor kunci keberhasilan.

Tahap selanjutnya menetapkan tujuan dan sasaran serta menetapkan cara-cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Sejauhmana efektifitas model perencanaan strategik yang dikembangkan oleh Badandiklatda, kita bandingkan dengan model yang dikembangkan oleh John M. Bryson, langkah-langkah penyusunan perencanaan strategik model Bryson adalah (2001:55)

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategik.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu startegik yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategik untuk mengelola isu-isu.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Menurut Bryson langkah pertama adalah memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategik. Tujuannya adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan atau pembentuk opini internal dan mungkin eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis, langkah ini dilakukan oleh Badandiklatda melalui pembentukan team penyusun Renstra yang terdiri dari para pejabat struktural dan fungsional di lingkungan Badandiklatda.

Hal lain yang berbeda dengan model Bryson adalah penetapan visi organisasi merupakan proses yang terakhir, walaupun menurutnya penetapan visi organisasi tidak harus dibelakang dalam arti organisasi boleh menetapkan visi lebih dahulu dalam proses penyusunan Renstra, namun dikhawatirkan organisasi tidak mampu mengembangkan visi keberhasilan secara menyeluruh. Visi yang menantang tetapi realistik mewakili ketegangan antara apa yang diinginkan dan apa yang dapat dimiliki organisasi.

Dalam kaitannya dengan visi Badandiklatda ditetapkan : Menjadi Badandiklatda yang *handal* untuk menciptakan aparatur yang profesional.

Menurut Konzes dan Posner (Bryson, 2001;70) visi yang baik memiliki sifat-sifat sebagai berikut : *Visi itu memfokuskan kepada masa depan yang lebih baik, mendorong harapan dan impian, menarik nilai-nilai umum, menyatakan hasil yang positif, menekankan kekuatan kelompok yang bersatu, menggunakan bahasa, gambar, rekaan, metafora dan mengkomunikasikan entusiasme dan kegembiraan.*

Sedangkan Rogus (C. Turney, et al, 1992;113) mengemukakan definisi visi sebagai berikut : *A vision is an image of a realistic credible and attractive ideal, future for a school or organization, given the contex and environment in which it operates".*

Dari definisi di atas diperoleh kejelasan bahwa visi merupakan kondisi ideal, organisasi di masa mendatang yang realistik dapat dipercaya dan menantang. Visi yang realistik ialah visi yang memperhitungkan potensi serta permasalahan yang dihadapi organisasi. Visi bersifat *credible* dalam arti mampu memecahkan masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi baik internal maupun eksternal. Visi harus menantang dalam arti mendorong organisasi untuk

lebih bersungguh-sungguh kerja keras dan konsisten dalam melaksanakan programnya.

Jika kita mengkaji faktor kelemahan dan potensi yang ada pada Badandiklatda, maka menurut hemat penulis visi Badandiklatda yang handal, dirasakan masih belum jelas arahnya. Kelemahan yang dirasakan pada Badandiklatda adalah kurangnya aparat yang profesional. Sehingga berdampak langsung terhadap manajemen diklat yang hingga saat ini belum profesional.

B. Keterlibatan Stakeholder Dalam Penyusunan Renstra.

Sebagaimana dikemukakan pada Bab II, yang dimaksud dengan stakeholder adalah pihak-pihak yang berkepentingan dan berpengaruh terhadap kekuatan organisasi baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Berdasarkan hasil kajian pada Bab IV, penyusunan perencanaan startegik diklat aparatur pada Badandiklatda sudah cukup baik. Walaupun demikian keterlibatan stakeholder terutama yang eksternal secara langsung belum dilaksanakan secara optimal. Namun aspirasi yang berkembang dari berbagai pertemuan evaluasi program, loka karya kediklatan dan sebagainya, dijadikan bahan yang cukup berharga bagi team penyusun Renstra.

Ketidak terlibatan langsung stakeholder eksternal akan sangat mempengaruhi terhadap bobot kualitas Renstra itu sendiri terutama dalam proses analisis lingkungan eksternal, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap strategi dan program yang dicanangkan dalam Renstra tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Bryson (2001:57-60) keterlibatan stakeholder sangat penting terutama dalam menetapkan misi organisasi. Menetapkan misi lebih dari sekedar mempertegas keberadaan organisasi, akan tetapi dapat mengurangi banyak konflik yang tidak perlu dalam suatu organisasi.

Kesepakatan tentang maksud-maksud berarti menetapkan gelanggang di mana organisasi akan berkompetisi setidaknya-tidaknya merencanakan jalan masa

depan. Oleh karena itu sebelum mengembangkan pernyataan misi, organisasi harus menyempurnakan analisis stakeholder yang dimulai dengan identifikasi :

- Stakeholder organisasi;
- Taruhan mereka dalam organisasi atau hasilnya;
- Kriteria mereka untuk memulai kinerja organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi bersikap terhadap kriteria tersebut.

Analisis stakeholder yang lengkap harus mengidentifikasi apa kebutuhan organisasi dari stakeholdernya.

Sedangkan Amin Widjaja Tunggal, (1994;41) mengemukakan langkah-langkah yang perlu di ambil berkaitan dengan stakeholder :

- (1) Identifikasi stakeholder;
- (2) Memahami tuntutan khusus stakeholder yang berhadapan dengan perusahaan;
- (3) Rekonsiliasi tuntutan-tuntutan ini dan penugasan prioritas terhadap tuntutan-tuntutan tersebut;
- (4) Koordinasi tuntutan-tuntutan dengan unsur-unsur lain dari misi perusahaan.

C. Upaya-Upaya Badandiklatda Dalam Menganalisis Posisi Stakeholder.

Badandiklatda sebagai satu-satunya lembaga kediklatan pada Pemerintah Propinsi Jawa Barat, merupakan lembaga yang sangat strategis. Mengingat jumlah aparatur yang sangat banyak baik dari segi kuantitas, fungsi dan substansi tugas, maka Badandiklatda dalam menyusun rencana strategik harus melibatkan berbagai unsur/instansi yang terkait, dari mulai instansi pembina, pembuat kebijakan, dan instansi pengguna. Oleh karena itu Badandiklatda seyogyanya berupaya untuk melakukan langkah-langkah konkrit dalam memposisikan stakeholder internal dan eksternal secara proporsional.

Berdasarkan fakta dilapangan, Badandiklatda belum melakukan analisis posisi stakeholder secara tepat, keterlibatan stakeholder internal dan eksternal (dalam hal ini BPKP) berdasarkan fungsi masing-masing.

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, analisis posisi stakeholder yang dikembangkan oleh Wahab dan Ananto Kusuma, proses analisis posisi stakeholder diarahkan kepada dua kegiatan utama, yaitu identifikasi dan pemetaan stakeholder. Dalam hal ini Badandiklatda belum melakukan langkah yang kedua yaitu pemetaan stakeholder, yaitu mengukur tingkat kekuatan dan keterdugaan serta tingkat kekuatan dan kepentingan. Dengan demikian penempatan posisi stakeholder belum dilakukan secara proporsional .

D. Analisis SWOT

Berdasarkan kajian tentang implementasi perencanaan Strategik Badandiklatda dapat dianalisis faktor-faktor lingkungan strategis sebagai berikut :

Faktor Kekuatan :

1. Dasar Hukum Renstra yang kuat yaitu INPRES 7/99 tentang AKIP dan visi Pemerintah Prop Jawa Barat
2. Eksistensi lembaga yang strategis (PERDA No. 16/2000)
3. Sasaran renstra diklat yang jelas.
4. Dukungan atasan yang cukup tinggi.

Faktor Kelemahan :

1. Substansi Renstra kurang aspiratif karena, belum terlibatnya stakeholder kunci.
2. Kurangnya informasi.
3. Visi kurang realistic dan credible.
4. Kurang didukung oleh profesionalisme staf.
5. Kajian lingkungan eksternal kurang mantap.

Faktor Peluang :

1. Adanya Stakeholder kunci.
2. Adanya dukungan instansi Pembina dan Pengendali .

3. Tuntutan dan kebutuhan diklat yang berkualitas tinggi .
4. Tuntutan masyarakat untuk terwujudnya good governance tinggi.

Faktor Tantangan :

1. Benturan kepentingan dengan lembaga / Instansi Teknis.
2. Kompetitif dengan lembaga diklat yang terakreditasi.
3. Arogansi Pemerintah Kab / Kota sebagai akibat kesalah pahaman konsepsi otonomi
4. Pemanfaatan alumni yang belum jelas karena tidak tegasnya karier PNS.

Dari keempat faktor di atas dapat dilakukan kajian strategis sebagai berikut :

Strategi : Kekuatan – Peluang

1. Berdayakan dasar hukum untuk terpenuhinya tuntutan masyarakat dalam menciptakan good governance.
2. Berdayakan dukungan atasan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan diklat untuk meningkatkan profesionalisme aparatur.
3. Pertajam substansi Renstra diklat dengan memanfaatkan “ Stakeholder eksternal kunci “ sehingga lebih aspiratif.
4. Manfaatkan keberadaan lembaga Badandiklatda yang strategis dengan dukungan instansi Pembina dan Pengendali.

Strategi : Kekuatan – Ancaman

1. Manfaatkan dukungan atasan dalam mengatasi benturan kepentingan dengan lembaga / instansi Teknis.
2. Berdayakan kelembagaan Badandiklatda yang strategis (Perda 16/2000) dalam mengatasi kompetitif dengan lembaga-lembaga diklat yang terakreditasi .
3. Berdayakan dasar hukum dalam mengatasi sikap arogansi Pemerintah Kab/Kota akibat kesalah pahaman otonomi .

4. Pertajam Sasaran Renstra diklat dalam upaya optimalisasi pemanfaatan alumni diklat akibat tidak jelasnya pola karir.

Strategi : Kelemahan – Peluang

1. Tingkatkan kualitas substansi Renstra diklat melalui pemanfaatan secara optimal *Stakeholder Eksternal Kunci*.
2. Lengkapi informasi melalui dukungan instansi Pembina dan Pengendali.
3. Pertegas visi agar lebih realistic dan credible , melalui dukungan stakeholder kunci.
4. Tingkatkan profesionalisme staf dalam memenuhi kebutuhan diklat yang bermutu.
5. Monitoring pemanfaatan alumni dalam mendukung terwujudnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap good governance .

Strategi : Kelemahan – Ancaman

1. Tingkatkan kualitas substansi Renstra diklat dengan melibatkan stakeholder kunci agar lebih kompetitif dengan lembaga- lembaga diklat yang terakreditasi.
2. Lengkapi informasi untuk mengurangi benturan kepentingan dengan lembaga/instansi teknis.
3. Pertegas visi agar lebih realistic dan credible dalam upaya merubah sikap arogansi pemerintah Kab/Kota.
4. Tingkatkan pengkajian lingkungan eksternal agar lebih mengoptimalkan pemanfaatan alumni diklat.

Dari hasil analisa SWOT faktor yang menjadi isu strategis sebagai *Critical Success Factor* adalah ***Strategi Kelemahan dan Peluang***. Dengan demikian CSF disusun dengan urutan sebagai berikut :

1. Tingkatkan kualitas substansi perencanaan strategik diklat melalui pemanfaatan stakeholder eksternal kunci secara proporsional .

2. Pertegas visi Badandiklatda agar lebih realistic dan credible dengan memposisikan stakeholder kunci secara proporsional .
3. Tingkatkan profesionalisme staf di bidang kediklatan dalam upaya memenuhi kebutuhan diklat yang bermutu bagi terwujudnya aparatur yang profesional.
4. Lengkapi informasi kediklatan melalui dukungan intansi Pembina dan Pengendali.
5. Monitor secara efektif pemanfaatan alumni diklat dalam mendukung terwujudnya tuntutan masyarakat tentang good governance.



