

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan pendidikan nasional Indonesia berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia dan berdasarkan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang mampu mendukung terhadap tuntutan pembangunan nasional. Pendidikan nasional diarahkan untuk meningkatkan kualitas SDM dan masyarakat Indonesia agar makin maju, sehingga berkembang menjadi sikap mental dan sikap hidup masyarakat yang mampu mendorong percepatan proses pembangunan di segala aspek kehidupan bangsa, guna memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional.

Pendidikan dalam arti luas tidak terbatas hanya pada sistem persekolahan saja, akan tetapi meliputi segala upaya yang menyangkut transformasi nilai dan kemampuan yang berlangsung dalam proses interaksi antar individu dalam sistem sosial. Nilai-nilai dan kemampuan yang ditransformasikan tersebut merupakan kristalisasi budaya yang dianggap terbaik dan diperlukan bagi kelangsungan dan peningkatan kesejahteraan individu, masyarakat, bangsa, dan bahkan penduduk dunia (Satori, 2000:2).

Dalam masyarakat modern, pendidikan diberi peranan yang sangat dinamis. Pendidikan diarahkan untuk mengubah dan mengembangkan nilai, ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga pendidikan yang baik diukur dari nilai

tambah yang dirasakan dan didapat oleh individu, masyarakat atau bangsa dalam meningkatkan kualitas dan kesejahteraan hidupnya. Bagi negara-negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, beban tambahan yang diberikan kepada pendidikan adalah bahwa pendidikan masih diharapkan mampu mengubah atau bahkan memberantas kebodohan, keterbelakangan, dan kemiskinan. Dalam konteks ini pendidikan diharapkan dapat melakukan intervensi untuk membuka jendela kehidupan masyarakat melalui upaya pembekalan kemampuan dasar (*coping skills*) yang diperlukan oleh setiap individu dalam konteks dan kondisi masyarakat di mana mereka berada.

Seperti diungkapkan Makmun (2000:2) bahwa:

Dalam konteks pembangunan masyarakat, pendidikan dipandang sebagai bagian atau merupakan salah satu sektor dalam sistem pembangunan kewilayahan. Dalam fungsi ini pendidikan mencakup: (1) upaya untuk melaksanakan wajib belajar, (2) memenuhi tuntutan politik dan aspirasi masyarakat, (3) upaya membina kepribadian, (4) upaya untuk menguasai dan mengembangkan iptek, (5) upaya penyiapan tenaga kerja, (6) upaya peningkatan sumber daya manusia seutuhnya, dan (7) upaya pendidikan untuk transformasi kebudayaan. Dalam memenuhi fungsi-fungsi tersebut, upaya pembangunan pendidikan hendaknya memenuhi tuntutan akan (1) pemerataan dan perluasan kesempatan pendidikan bagi seluruh anggota masyarakat, (2) terwujudnya layanan dan hasil yang bermutu, (3) adanya kesesuaian antara produk atau *output* pendidikan dengan tuntutan masyarakat, dan (4) terjadinya pengelolaan pendidikan yang efisien, yaitu pengelolaan pendidikan yang dapat memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk mencapai produktivitas yang optimal.

Permasalahan pendidikan yang mempengaruhi rendahnya kualitas dan relevansi mutu pendidikan pada saat ini, yakni antara lain kondisi lembaga pendidikan terkesan jauh dari lingkungan strategis, administrasi pendidikan yang masih rendah, kurikulum/methodologi dan pelaksanaan evaluasi belum berfungsi sebagai *quality control*, kondisi sarana prasarana yang tidak memadai, anggaran

pendidikan yang sangat kecil, rasa memiliki dan partisipasi masyarakat terhadap institusi pendidikan masih rendah.

SDM perlu dikelola dengan manajemen yang strategik, karena pendidikan mempunyai peranan memanusiaikan dan membudayakan manusia, menghasilkan yang terbaik untuk generasi yang akan datang. Tantangan yang dihadapi organisasi/institusi di bidang pendidikan pada abad 21 terfokus pada pelayanan kebutuhan masyarakat sebagai *customer*, tidak hanya pada kepuasan (*customer satisfaction*), tetapi berorientasi pada nilai (*customer value*).

Manajemen strategik dalam bidang pendidikan menurut Menteri Pendidikan Nasional (2000: 6) pada hakekatnya merupakan suatu cara berpikir, yang menghasilkan kebiasaan untuk melakukan perencanaan dengan berorientasi kepada perkiraan-perkiraan ke masa depan dan bukannya perencanaan yang terbelenggu oleh kebiasaan yang berjalan di masa lalu dan sekarang saja. Walaupun sesungguhnya seperti dikatakan Natajaya (2001: 10) bahwa “dalam mengembangkan suatu perencanaan yang baik itu masih tetap diperlukan yang diawali dengan evaluasi terhadap pelaksanaan program masa lalu, namun tolak ukur yang dipakai adalah orientasi perkiraan masa depan”.

Sebagai konsekuensi untuk mengakomodir aspirasi, harapan, dan kebutuhan, perlu dikembangkan adanya manajemen strategik pendidikan dan latihan (Diklat) yang mampu menampung dan menyalurkan potensi lembaga. Manajemen strategik Diklat ini merupakan representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas SDM. Manajemen strategik

Diklat diharapkan mempunyai arah dan kebijakan yang akan menopang keberhasilan lembaga yang menjadi pola dasar untuk pengembangan SDM.

Dalam pandangan Boseman dan Phatak (dalam Anwar, 2003: 14), “Manajemen strategik berguna untuk menetapkan arah masa depan organisasi dan mengimplementasikan keputusan yang bertujuan untuk mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek suatu organisasi”. Lebih lanjut ditegaskan bahwa “Manajemen strategik memberikan perhatian yang besar terhadap berbagai bidang usaha yang kompleks dan rumit (Anwar, 2003: 14).”

Mengkaji masalah manajemen strategik Diklat SDM tidak terlepas dari peran SDM pada lembaga-lembaga yang ada, yang bergerak dalam berbagai sektor kegiatan usaha atau pembangunan (Harun, 2002: 5). Untuk menunjang pembangunan nasional tersebut, beberapa strategi telah dilaksanakan, antara lain dengan pengembangan SDM yang tangguh melalui sistem Diklat. Permasalahan ini sesuai dengan Keputusan Presiden pada saat itu, yaitu: Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 34 tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan pada Pasal 1 yang berbunyi sebagai berikut:

Pendidikan dan latihan diselenggarakan dengan: (1) merencanakan berbagai jenis pendidikan dan latihan yang dibutuhkan termasuk perencanaan anggarannya, (2) mengatur standarisasi lembaga pendidikan dan latihan meliputi isi kualitas pelajaran guna disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan, (3) mengatur penilaian lembaga pendidikan dan/atau latihan; dan (4) mengatur dan mengawasi izin pendirian suatu lembaga pendidikan dan latihan.

Upaya yang diperlukan untuk dapat mencapai hasil yang optimal dilakukan pengembangan SDM melalui Diklat. Kondisi ini sejalan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem

Pendidikan Nasional, pasal 29 tentang Pendidikan Kedinasan, ayat 1 sampai dengan ayat 4, yang berbunyi sebagai berikut: (Undang-Undang Sisdiknas, 2003:15).

(a) ayat 1, pendidikan kedinasan merupakan pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh departemen atau lembaga pemerintah non departemen; (b) ayat 2, pendidikan kedinasan berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai dan calon pegawai negeri suatu departemen atau lembaga pemerintah non departemen; (c) ayat 3, pendidikan kedinasan diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal dan nonformal; (d) ayat 4, ketentuan mengenai pendidikan kedinasan sebagai dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Diharapkan pengembangan SDM melalui program Diklat secara periodik, dilakukan sesuai dengan bidang masing-masing. Kondisi ini dilakukan dalam rangka memberikan dukungan dan peningkatan *performance* atau kinerja organisasi/lembaga.

Disamping itu agar tingkat kepercayaan pelanggan atau calon pelanggan terhadap lembaga dalam memberikan pelayanan terbaik, perlu dilakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dan perbaikan mutu (*quality improvement*) melalui pendekatan *total quality management*. Selain itu agar tingkat kepercayaan masyarakat terhadap peningkatan pelayanan maka perlu diterapkan jaminan kualitas pelayanan (*quality assurance*) khususnya dalam bidang pengembangan SDM agar lebih profesional dalam menangani setiap pekerjaan sesuai dengan bidangnya.

Kepemerintahan yang baik atau disebut *good governance* merupakan salah satu paradigma yang mengemuka dalam pengelolaan manajemen pemerintahan di era otonomi daerah dewasa ini. Sebagai konsekuensinya banyak tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pelayanan

publik yang baik. Hal ini padanan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat sebagai akibat pengaruh globalisasi teknologi dan informasi. Tuntutan masyarakat wajar dan harus direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat.

Perubahan yang terjadi harus mengarah pada terwujudnya aparatur yang profesional. Kata kunci “profesional” merupakan “*critical success factor*”. Hal ini mengandung makna bahwa SDM membawa konsekuensi dalam proses perubahan manajemen pemerintahan pada saat ini dan dimasa yang akan datang. Demikian halnya pada lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dalam penyelenggaraan pemerintahan masih dirasakan adanya berbagai keterbatasan baik secara kuantitas maupun kualitas. Untuk mensikapi kondisi semacam ini diperlukan suatu strategi yang tepat dan dilaksanakan secara konsisten, bertahap dan berkesinambungan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur dilakukan melalui Diklat dengan berbagai jenis dan jenjang sesuai kebutuhan dan dinamika penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Masalah yang kemudian timbul adalah seberapa jauh kesiapan SDM yang ada dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat dengan memanfaatkan segala kecanggihan peralatan yang ada.

Kondisi eksisting pegawai negeri sipil (PNS) pada umumnya dapat diidentifikasi sebagai berikut, yaitu: belum profesional dalam melayani dan menangani permasalahan, terkadang sering menimbulkan masalah baru; cenderung lamban, kaku, kegemukan sehingga produktivitas rendah; bersifat feodal, patrimonial, dan tradisional; cenderung bekerja tidak berstandar pada kepuasan publik; masih *overlapping* dalam tugas dan fungsi karena struktur yang kurang jelas; prosedur kerja masih berbelit-belit; seleksi kepemimpinan birokrasi masih syarat korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) belum mengutamakan aspek kompetensi; masih akrab dan biasa dengan penyalahgunaan wewenang.

Permasalahan seputar Diklat pada umumnya, yaitu: kesadaran PNS mengikuti Diklat belum tinggi, sebagai akibat belum signifikannya korelasi antar Diklat dengan jenjang karier, sehingga terkadang sulit mencari calon peserta terutama untuk Diklat teknis, sebagian pemerintah daerah belum menjadikan Diklat sebagai *focus of interest* dalam mendukung peningkatan kinerja pemerintah daerah, kegiatan Diklat masih berorientasi pada kegiatan proyek belum sepenuhnya merupakan kebutuhan yang esensi terhadap permasalahan yang dihadapi, sarana dan prasarana Diklat belum memadai sedangkan di provinsi masih terbatas dikaitkan dengan fasilitas PNS se-Jawa Barat, kompetensi widyaiswara belum memadai terutama untuk keahlian yang bersifat teknis, masih terdapat kegamangan dalam urusan kewenangan sehingga antara provinsi dan kabupaten/kota seperti terpisah padahal urusan pembinaan SDM termasuk aparatur merupakan urusan semua level pemerintahan.

Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat menjadi salah satu komponen yang sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi dan performansi lembaga pemerintah. Pendidikan kedinasan secara praktis dilaksanakan dalam bentuk Diklat PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. Penyelenggaraan Diklat PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 14 tahun 1994 menegaskan, bahwa bagi pejabat struktural dipersyaratkan mengikuti Diklat Administrasi Umum (Adum), Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (Spama), Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (Spamen), dan Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi (Spati). Memasuki era reformasi, mendorong pemerintah memberlakukan PP Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil bagi pejabat struktural dipersyaratkan mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV), Diklat Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim III), Diklat Kepemimpinan Tingkat II (Diklatpim II), dan Diklat Kepemimpinan Tingkat I (Diklatpim I).

Menurut PP Nomor 100 Tahun 2000 jo. PP Nomor 13 Tahun 2002 ditegaskan bahwa PNS yang menduduki jabatan struktural dipersyaratkan mengikuti dan lulus Diklatpim sesuai dengan jenjang jabatannya. Kebijakan tersebut secara substansial menekankan, bahwa tugas jabatan struktural harus dilaksanakan oleh PNS yang memiliki kompetensi jabatan dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi serta sikap dan perilaku yang baik.

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 menekankan pentingnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 menekankan, bahwa akuntabilitas penggunaan anggaran pemerintah harus sesuai dengan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa kompetensi yang dihasilkan dari penyelenggaraan Diklat dituntut untuk memiliki dampak positif terhadap pengembangan kualitas sekaligus peningkatan kinerja pejabat struktural.

Selanjutnya fenomena yang terjadi di pemerintahan terutama di daerah adalah kekhawatiran terdapat kalangan masyarakat tertentu yang mempertanyakan, apakah penyelenggaraan Diklatpim dengan dukungan pembiayaan yang tinggi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan kualitas dan peningkatan kinerja aparatur pemerintah? Hal tersebut dapat diargumentasikan secara logika formal, tetapi belum dapat dibuktikan secara empirik. Fenomena lain yang lebih mengkhawatirkan adalah tumbuhnya pemikiran dikalangan peserta Diklatpim yang memandang bahwa orientasi sertifikat lebih penting daripada orientasi kompetensi.

Dalam kajian disertasi ini, Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat sampai sekarang terus berusaha mengembangkan kualitas SDM-nya untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Apalagi dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat, lembaga ini dituntut untuk tetap berkompetisi di segala bidang, dengan menghasilkan kualitas produk dan jasa yang memiliki keunggulan.

Berdasarkan hasil temuan di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat, bahwa terdapat indikasi beberapa permasalahan, diantaranya: Kebijakan manajemen strategik Diklatpim III di Badan Diklat yang diterapkan selama ini masih belum optimal dalam pelaksanaannya, karena *output*/lulusan dari Diklat ini selain ada yang berhasil, banyak juga yang tidak berhasil dalam meniti karir selanjutnya. Data di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa pada tahun 2010 terdapat 273 orang pejabat/pegawai yang telah mengikuti Diklatpim III tetapi belum menduduki jabatan struktural eselon 3. Hal itu kiranya yang akan dikaji dan diteliti secara mendalam, mengingat kebijakan tentang manajemen strategik Diklatpim III memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini penulis akan meneliti manajemen strategik Diklatpim III di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat, dengan judul disertasi: **“Manajemen Strategik Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dalam Pengembangan Kualitas Pejabat Struktural Eselon 3 (Suatu Studi di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat)”**.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis karakteristik manajemen strategik Diklatpim III di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat. Hasil telaahan ini akan dijadikan dasar rasional untuk pengembangan

model manajemen strategik selanjutnya agar lebih efektif dan efisien dalam rangka pengembangan kualitas pejabat struktural eselon 3.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

- 1) Mengetahui dan menganalisis penyelenggaraan Diklatpim III yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat;
- 2) Mengungkapkan manajemen strategik penyelenggaraan Diklatpim III dalam pengembangan kualitas pejabat struktural eselon 3;
- 3) Menemukan keunggulan dan kelemahan Diklatpim III, dan menghasilkan model manajemen strategik Diklatpim III yang komprehensif dan kompetitif dalam rangka pengembangan kualitas pejabat struktural eselon 3.
- 4) Sebagai sarana peningkatan kinerja pejabat struktural eselon 3 dalam menyongsong era globalisasi dan informasi, sebagai pelaku utama pembangunan yang mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, serta menguasai IPTEK dan tetap dilandasi kendali keimanan kepada Tuhan YME.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian ini diharapkan dapat menyentuh dua bentuk sumbangan, yaitu sumbangan teoritis dan sumbangan praktis. Sumbangan teoritis, penelitian ini dapat memberikan sumbangan konseptual dalam bidang SDM, kurikulum/metodologi, sarana dan prasarana, serta dana pendukung penyelenggaraan Diklatpim III.

Sumbangan praktis penelitian ini terfokus kepada manajemen strategik sistem penyelenggaraan Diklatpim III di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mengoptimalkan kualitas lulusan (*output*) yang akan menjadi *feedback* baik bagi Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Adapun manfaat selanjutnya dari penelitian ini, diharapkan dapat dibuat model manajemen strategik Diklatpim III berikutnya, agar lebih berkualitas, yang mampu memberi sumbangan pikiran agar terjadi perubahan ke arah yang lebih baik bagi penyelenggaraan Diklatpim III. Melalui model konseptual Diklatpim III yang ditawarkan, diharapkan akan dapat membuat *output*/lulusan Diklatpim III lebih efektif dan efisien dalam usaha mencapai produktivitas aparatur pemerintah.

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat menyempurnakan manajemen strategik sistem penyelenggaraan Diklatpim III di Badan Diklat. Melalui penelitian ini, dapat dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi Diklatpim III, baik dari segi keunggulan maupun kelemahannya.

Secara keseluruhan, penelitian ini berguna bagi peningkatan kualitas dan kinerja pejabat struktural eselon 3, yang perlu memiliki tujuan dan asumsi-asumsi yang jelas dan dapat diterjemahkan secara operasional oleh penyelenggara Diklatpim III dalam proses belajar mengajar (PBM) dengan mempertimbangkan lingkungan masyarakat yang semakin cepat berubah, lingkungan lembaga, memperhatikan situasi dan kondisi di tempat *output* (lulusan) ditugaskan, dan memperhitungkan pesaing secara sehat untuk dapat meningkatkan kualitas lembaga pemerintah.

C. Fokus Telaahan dan Perumusan Masalah

Upaya pengembangan kualitas pejabat struktural eselon 3 sangat memerlukan pengaturan yang baik, dalam hal ini manajemen yang teratur, sehingga dapat memperoleh hasil yang baik pula. Sejalan dengan masalah ini, Engkoswara (1993: 7) mengemukakan bahwa:

Upaya mencapai sasaran pembangunan kualitas sumber daya manusia memerlukan suatu pemikiran tentang kemungkinan pelaksanaan atau strategik. Operasional peningkatan kualitas sumber daya manusia dilihat dari sudut kebudayaan, pekerjaan, dan pendidikan.

Kita sering melihat, mengapa sudah dididik dan dilatih, akan tetapi masih belum meningkat juga kualitasnya. Hal ini diduga penyebabnya antara lain manajemen dan kurikulum/methodologi Diklatpim III belum digarap dengan baik sebagaimana yang diharapkan. Kurikulum/metodologi Diklatpim III, harus dikembangkan mengikuti kebutuhan dan permintaan lembaga dan masyarakat. Dengan demikian, secara logis kurikulum berubah apabila muncul kebutuhan dan permintaan baru dari lembaga dan masyarakat.

Semua perubahan dalam kebutuhan dan permintaan perlu diwaspadai, karena setiap perubahan akan membawa dampak pada berbagai aspek yang ada, seperti SDM (penyelenggara, dan peserta), kurikulum/methodologi, sarana dan prasarana, serta dana. Sebaliknya, jika tidak mengikuti perubahan sesuai dengan permintaan, maka lembaga tersebut akan tertinggal dibandingkan dengan lembaga lainnya.

Personel yang dididik dan dilatih di Badan Diklat mempunyai latar belakang pendidikan yang beraneka ragam (*heterogen*). Diklat bertugas untuk menyamakan persepsi setiap peserta dalam menafsirkan tugas-tugas di lapangan.

Sehubungan dengan masalah itu, Supriadi (1996: 54) menyatakan sebagai berikut: “Agar pendidikan dapat memainkan perannya, ia mesti terkait dengan dunia kerja, atau dengan tuntutan dunia kerja. Hanya dengan cara ini pendidikan akan mempunyai kontribusi terhadap ekonomi.”

Selanjutnya Supriadi (1996: 57) mengatakan bahwa:

Pertumbuhan ekonomi yang cepat di negara-negara Asia dan perubahan progresif dalam produksi menuju industri dan jasa berteknologi tinggi mengakibatkan meningkatnya tuntutan dari dunia usaha terhadap perlunya tenaga kerja yang terampil dan terdidik.

Dari pernyataan tersebut, jelaslah bahwa SDM sebagai tenaga kerja sangat diperlukan keterampilannya dalam melaksanakan tugas untuk peningkatan kualitas organisasi dalam menunjang pertumbuhan ekonominya.

Berkaitan dengan masalah ini (Supriadi, 1996: 58) mengemukakan bahwa:

Ada kesenjangan antara keterampilan yang dibekalkan oleh pendidikan konvensional dengan apa yang dibutuhkan oleh dunia usaha. Untuk itu, lembaga-lembaga sekarang dipaksa untuk melatih sendiri karyawannya melalui pendidikan prajabatan, sebelum mereka ditempatkan dalam suatu posisi.

Berdasarkan informasi di atas, dapat dirumuskan bahwa permasalahan pengembangan kualitas SDM yang sangat diperlukan untuk peningkatan kualitas organisasi dapat dipecahkan antara lain melalui Diklatpim III sebagai sarana pengembangan kualitas SDM. Oleh sebab itu, yang menjadi fokus telaahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah manajemen strategik Diklatpim III yang diselenggarakan oleh Badan Diklat telah sesuai dengan kebutuhan SDM yang dibutuhkan oleh pemerintah daerah?”.

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah program manajemen strategik Diklatpim III yang ditawarkan sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi?
2. Apakah penentuan kebutuhan melalui pengembangan kualitas SDM di Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah disesuaikan dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas di lapangan untuk peningkatan produktivitas organisasi di masa depan?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat penyelenggaraan Diklatpim III dalam pengembangan kualitas pejabat struktural eselon 3?
4. Apa kekuatan dan kelemahan dari program Diklatpim III yang sedang diselenggarakan dalam upaya peningkatan kualitas SDM dan bagaimana cara penanggulangan kelemahannya?
5. Bagaimana cara mengadakan evaluasi terhadap peserta Diklatpim III dan alumni Diklatpim III (*output*) yang akan menjadi *feedback* untuk penyelenggaraan program Diklatpim III selanjutnya?
6. Bagaimanakah kemungkinan model alternatif secara konseptual manajemen strategik Diklatpim III yang efektif dan efisien untuk dikembangkan di Badan Diklat?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut di atas, peneliti akan menghimpun data selengkap dan seakurat mungkin melalui penelitian di lapangan yang dilaksanakan baik melalui studi dokumentasi,

observasi, studi kepustakaan, maupun wawancara dengan nara sumber (responden).

Adapun variabel-variabel dari masalah pokok penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Unsur-unsur dasar yang berisi faktor-faktor penting dalam proses manajemen strategik adalah:

(1) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, (2) Perumusan strategik, baik visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan, (3) Pelaksanaan strategik yang mencakup program, sumber daya dan prosedur, (4) Evaluasi dan pengendalian terhadap kinerja dan hasil pelaksanaan program (Ismaun, 1999:5).

Dalam penelitian ini model manajemen strategik Diklat yang diterapkan sebagai faktor penting dalam pengembangan kualitas SDM, sebagai suatu studi kasus.

2. Lingkungan internal dan eksternal organisasi sebagai variabel penting yang diidentifikasi, yakni struktur, budaya, dan sumber baik sebagai kekuatan maupun sebagai kelemahan yang mencerminkan profil dan kapabilitasnya. Demikian pula tantangan, masalah atau ancaman, dan peluang yang dihadapi oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat.

D. Pendekatan Masalah

Peningkatan kualitas SDM yang menjadi tujuan *output* dari suatu program manajemen strategik Diklatpim III yang akan menghasilkan SDM dengan kualitas tertentu, pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas organisasi/lembaga di tempat nantinya *output* (alumni) Diklatpim III mendarmabaktikan dirinya. Program manajemen strategik Diklatpim III akan dapat dikatakan berhasil jika hasil yang diperoleh akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan disesuaikan pula dengan kebutuhan di lapangan.

Jika hasil yang diperoleh dari model manajemen strategik Diklatpim III tidak sesuai dengan kebutuhan di lapangan akan terasa adanya kekecewaan dari pihak pemakai (masyarakat/konsumen) karena terjadinya kesenjangan antara *supply* dan *demand*. Persoalan kualitas SDM, sering diukur dari pihak pemakai, dan untuk mengukur kualitas SDM ditinjau dari keberhasilan (hasil kerja) dan keefektifan SDM tersebut dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di tempat dia ditugaskan pascadiklat.

Evaluasi dari atasan langsung alumni dan evaluasi langsung yang dilaksanakan oleh penyelenggara Diklatpim III di lapangan, akan menjadi *feedback* (umpan balik) untuk program Diklatpim III dan akan dapat memberikan masukan yang positif kepada penyelenggara Diklatpim III demi perbaikan program Diklatpim III selanjutnya. Dengan meningkatnya kualitas *output* Diklatpim III, maka diharapkan akan meningkat pula produktivitas organisasi pemerintahan.

E. Kerangka Pikir Penelitian

Ditinjau dari sudut Administrasi Pendidikan berbagai masalah umum pendidikan tersebut kiranya bertumpu pada masalah kelemahan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan, baik kesesuaian model manajemen yang digunakan maupun kemampuan dalam menerapkannya secara profesional dan konsisten (Ismaun, 1999: 8).

Di dalam konsep “manajemen strategik terdapat lima unsur dasar yang berkaitan satu sama lain dalam proses manajemen tersebut” (Ismaun, 1999: 9), yaitu:

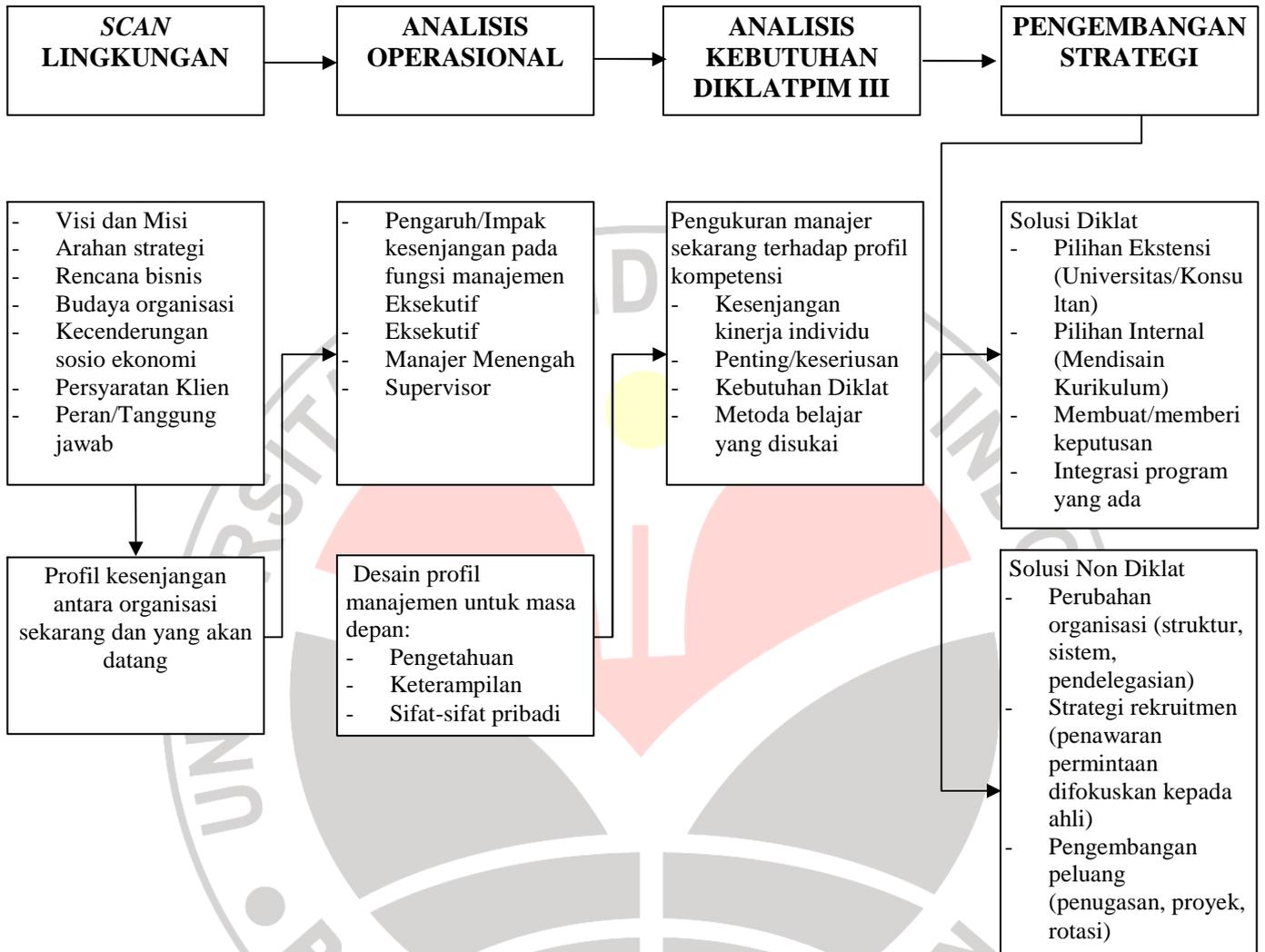
- (1) Analisis lingkungan, yang meliputi faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.
- (2) Penentuan arah organisasi yang mencakup faktor-faktor visi, misi, arah, tujuan, dan sasaran organisasi.
- (3) Perumusan strategi, yang meliputi faktor-faktor program, sumber daya, dan prosedur.
- (4) Pelaksanaan strategi, yang meliputi faktor-faktor program, sumber daya dan prosedur.
- (5) Pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja organisasi maupun hasil-hasilnya.

Dalam setiap pemecahan masalah diperlukan suatu kerangka kerja proses pemecahan masalah sebagai penuntun dalam hal “dimana pemecahan masalah dimulai dan berakhirnya dimana”. Dengan adanya kerangka atau langkah-langkah pemecahan masalah yang telah dibuat sebelum pemecahan masalah dilaksanakan akan memudahkan peneliti dalam melaksanakan rangkaian penelusuran terhadap masalah yang akan dikaji melalui tahap-tahap kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berkaitan dengan hal itu, maka pelaksanaan penelitian ini menggunakan sebuah model kerangka pikir yang terdiri atas empat tahap kegiatan pelaksanaan, yaitu: (1) tahap perumusan kerangka model konseptual;

(2) tahap perumusan rencana/program peningkatan model; (3) tahap implementasi peningkatan model; dan (4) tahap evaluasi program peningkatan model.

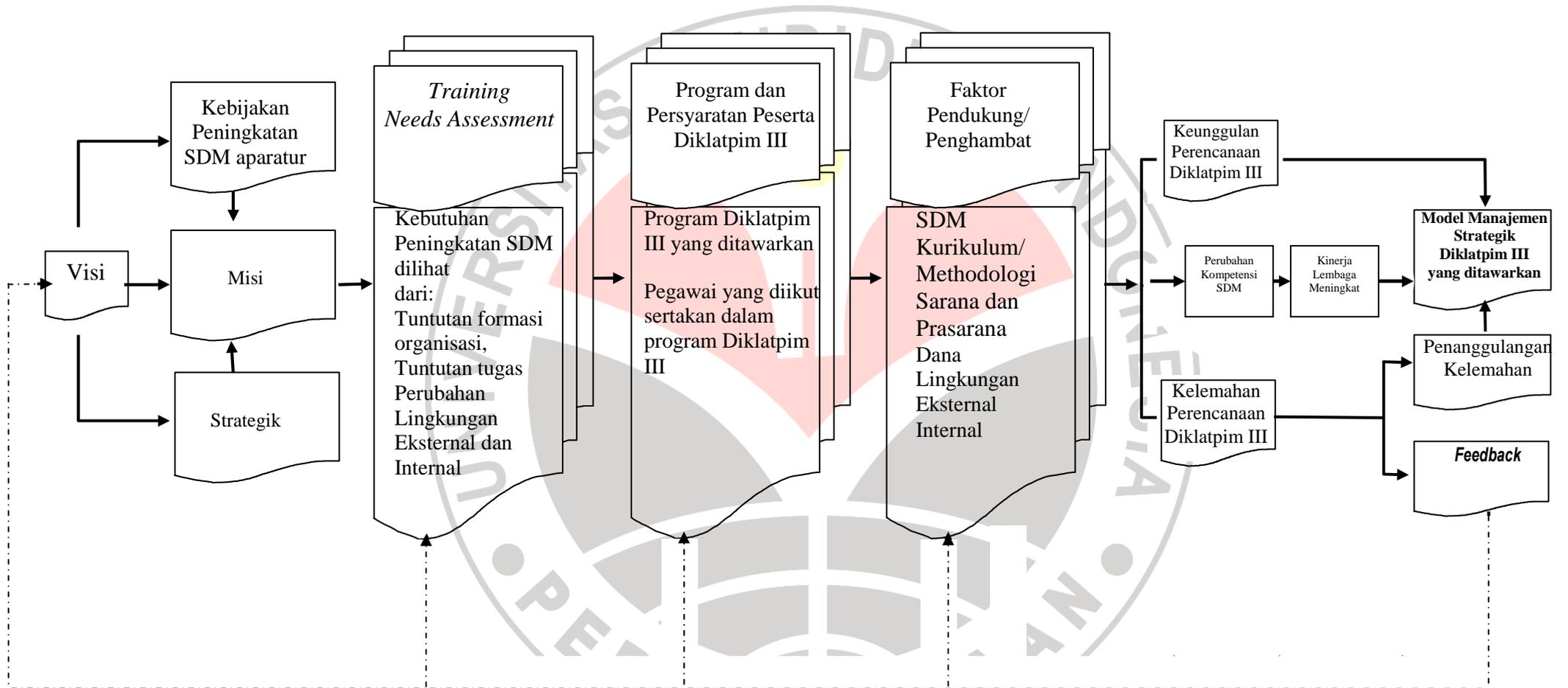
Kerangka pikir tersebut, menunjukkan bahwa: visi, misi, dan strategik dalam menangani isu peningkatan kualitas SDM untuk menentukan *Training Needs Assessment* suatu organisasi dalam mengantisipasi kebutuhan peningkatan kualitas SDM dilihat dari tuntutan formasi organisasi dan tuntutan tugas kerja di masa depan.

Dari hasil analisis, dapat ditemukan keunggulan dan kelemahan manajemen strategik Diklat yang kemudian ditanggulangi kelemahannya dan akhirnya ditawarkan model manajemen strategik Diklatpim III yang komprehensif dan kompetitif, dan diharapkan akan lebih efektif dan efisien untuk menunjang produktivitas lembaga. Apabila ditemui kelemahan dan kekurangan, melalui analisis *feedback* diadakan perbaikan untuk meningkatkan kualitas Diklatpim III selanjutnya. Proses pemecahan masalah mengenai model manajemen strategik dapat digambarkan dalam gambar 1.1. di bawah ini.



Gambar 1.1.
Analisis Proses Pemecahan Masalah dalam
Penyusunan Model Manajemen Strategik
 Sumber : Sukmadinata, 2003

Adapun secara diagramatik model proses kerangka pikir penelitian dapat disajikan pada gambar 1.2. di halaman berikut ini.



Gambar 1.2. Kerangka Pikir Penelitian

F. Batasan Masalah

Untuk menjaga supaya tidak terjadi salah penafsiran terhadap variabel yang diteliti, perlu dikemukakan definisi operasional seperti berikut ini.

1. Strategik dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi.
2. Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya. (Nawawi, 2003: 148).
3. Pengembangan kualitas SDM adalah suatu proses perencanaan Diklat dan pengelolaan tenaga kependidikan untuk mencapai hasil yang optimal. (Notoatmodjo, 1988: 3).
4. Bahan ajar Diklatpim III merupakan serangkaian mata kuliah Diklatpim III yang terdiri dan Kelompok Kajian Sikap dan Perilaku, Kajian Manajemen Publik, Kajian Pembangunan, Aktualisasi, dan lain-lain seperti tertuang di dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 541/XII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim III.
5. Metode Diklatpim III adalah cara-cara yang dilakukan dalam proses pembelajaran orang dewasa (*andragogi*) seperti ceramah, pendalaman materi, studi kasus, diskusi dan latihan, penulisan kertas kerja perorangan/kelompok, seminar, simulasi dan lain sebagainya yang terdapat di dalam Panduan

Penyelenggaraan Diklatpim III Tahun 2001.

6. Pengajar/Widyaiswara Diklatpim III adalah pejabat fungsional widyaiswara, pejabat struktural Departemen Dalam Negeri/Pemerintah Daerah, dan tenaga edukasi perguruan tinggi yang memenuhi persyaratan seperti tertuang di dalam Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Keputusan Kepala LAN RI Nomor 541/XII/10/6/2001).
7. Peserta Diklatpim III adalah PNS yang memenuhi persyaratan administratif dan persyaratan akademis seperti tertuang di dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 893.3/268/Sj. tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di jajaran Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah.
8. Penyelenggara Diklatpim III adalah Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat yang secara operasional dilaksanakan oleh panitia penyelenggara yang dibentuk berdasarkan Keputusan Kepala Badan Diklat.
9. Proses pembelajaran adalah aktivitas pembelajaran yang mengacu pada kompetensi jabatan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan bagi PNS.
10. Kinerja pejabat struktural eselon-3 adalah hasil kerja pegawai yang duduk pada jabatan struktural eselon-3 yang secara formal dibandingkan dengan sasaran kinerja yang mencakup kemampuan memimpin dan kemampuan teknis sebagaimana tertuang di dalam Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di jajaran Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah (SE Nomor 893.3/268/Sj).

G. Premis-Premis Penelitian

Penelitian ini bertolak dari beberapa premis yang menjadi dasar pijakan dalam pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

1. Kunci keberhasilan pembangunan suatu bangsa tidak dimulai dengan barang-barang tetapi dimulai dengan pembangunan SDM. Membangun SDM yang berkualitas merupakan fungsi asasi pendidikan yang amat inti.
2. Dalam menyongsong era globalisasi dan informasi, SDM sebagai pelaku utama pembangunan mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, serta menguasai IPTEK dan tetap dilandasi oleh motivasi serta kendali keimanan kepada Allah SWT (Makmun, 1996).
3. Abad silam disebut abad mutu produk/jasa, abad masa yang akan datang merupakan abad mutu SDM. SDM yang bermutu dan peningkatan mutu SDM bukan lagi merupakan isu dan tema-tema retorik, melainkan akan merupakan taruhan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa (Sanusi, 1998).
4. Penataan administrasi pendidikan perlu diperhatikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (dalam hal ini sumber daya pendidikan). Administrasi pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu SDM, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan pencapaian suasana yang baik bagi manusia (Engkoswara, 1987).

5. Perubahan dan peningkatan kemampuan individu dipengaruhi oleh strategik Diklat, pendidikan diperhitungkan sebagai faktor penentu keberhasilan seseorang, baik secara sosial maupun ekonomi. Nilai pendidikan berupa aset moral dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pendidikan merupakan suatu investasi, pandangan ini ditinjau dari sudut *human capital*, SDM sebagai unsur modal (Gehee & Thayer, 1961 dan Bromley, 1991).
6. Beberapa hasil efektif yang diperoleh dari model manajemen strategik Diklat yaitu: pencapaian tujuan, peningkatan sumber daya, kepuasan pelanggan, dan perbaikan proses internal (Bromley, 1991).
7. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penyelenggaraan Diklat yaitu: SDM yang terdiri dari penyelenggara (Morphet, 1974; Castetter, 1976; dan Blanchard 1993), nara sumber (Nasution, 1995; dan Makmun, 1996); peserta (Musanef, 1983; Notoatmodjo, 1992; dan Nasution, 1994), kurikulum (Sukmadinata, 1988), sarana dan prasarana (Soetjipto, dan Kosasi, 1994); serta dana (Head, 1994; dan Gaffar, 1996). Penghambat penyelenggaraan strategik Diklat adalah kondisi ketenagakerjaan internal lembaga (Siagian, 1998).
8. Penerapan model manajemen strategik Diklat merupakan alternatif yang sesuai dalam pengembangan kualitas SDM guna menghadapi tantangan, masalah, dan peluang di masa yang akan datang (Harun, 2000).
9. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang tinggi perlu pengembangan SDM melalui Diklat yang berkelanjutan (Ansen, 2004).

H. Sistematika Disertasi

Sistematika disertasi ini disusun sebagai berikut: Bab I terdiri atas Latar Belakang Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Fokus Telaahan dan Perumusan Masalah, Pendekatan Masalah, Kerangka Berfikir Penelitian, Definisi Operasional, Premis-Premis Penelitian, dan Sistematika Disertasi.

Bab II terdiri atas: Kajian Teori: Konsep Manajemen Strategik, Pendidikan dan Pelatihan untuk Peningkatan SDM, Analisis *Training Needs* dan Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Penyelenggaraan Diklatpim III, Studi Terdahulu yang Relevan; dan Kesimpulan Tinjauan Teoritis.

Bab III terdiri atas Metode Penelitian yang berisikan: Pendekatan Penelitian, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian, Pengecekan Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian, Teknik Analisis Data, Prosedur Penelitian serta Lokasi, Waktu dan Langkah-langkah Penelitian.

BAB IV yang berisikan: Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian.

Bab V terdiri atas Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi. Terakhir dilengkapi dengan Daftar Pustaka dan lampiran-lampiran yang diperlukan untuk menunjang kegiatan penelitian.