

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan modernisasi seperti sekarang ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) tidak dapat terbendung lagi. Pesatnya perkembangan IPTEK tersebut telah menyentuh dan mengubah berbagai sektor kehidupan seperti sosial, ekonomi, politik, budaya, dan bahkan lembaga keagamaan. Berbagai perubahan tersebut mengakibatkan persaingan hidup yang semakin ketat, dan hal ini dirasakan baik oleh individu maupun organisasi. Sehingga setiap individu maupun organisasi berusaha untuk mempertahankan eksistensinya dengan senantiasa meningkatkan produktivitasnya.

Setiap lembaga atau organisasi sudah barang tentu memiliki misi dan tujuannya masing-masing. Dalam sebuah lembaga atau organisasi terdapat unsur-unsur manajemen yang penting dalam menentukan keberhasilan lembaga tersebut, yaitu *man, money, methods, materials, machines, and market* atau disingkat 6 M (Hasibuan, 2006: 20).

Setiap unsur manajemen tersebut memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan lembaga atau organisasi. Namun yang terpenting dari keenam unsur tersebut adalah unsur manusia, karena tanpa manusia, maka unsur-unsur yang lain tidak dapat berjalan, karena manusialah yang menjadi pusat pengendali kelima unsur lainnya. Oleh karena itu, sumber daya manusia

yang profesional sangat diperlukan oleh setiap lembaga dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, pentingnya sumber daya manusia profesional juga bermuara pada kenyataan bahwa manusia adalah elemen yang senantiasa ada dalam organisasi, karena manusialah yang bekerja, membuat tujuan, dan menciptakan inovasi (Samsudin, 2010: 5).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dapat dicapai melalui upaya pengembangan SDM yang terarah dan terencana. Pengembangan SDM diperlukan untuk meningkatkan potensi, pengetahuan dan wawasan, keterampilan kerja, kemampuan manajerial, sikap dan kepribadian, serta faktor-faktor lain yang terdapat dalam diri manusia. Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, sebab sumber daya manusia yang profesional merupakan aset perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Alfarisi, 2009: 1).

Dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan, saat ini Pemerintah Negara Indonesia dihadapkan pada tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dan merupakan aset bangsa dan negara dalam melaksanakan pembangunan nasional di berbagai sektor.

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil. Upaya yang telah ditempuh

oleh pemerintah dalam peningkatan mutu profesionalisme dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil adalah melalui program pendidikan dan pelatihan (Diklat) (Tulung, 2014: 1).

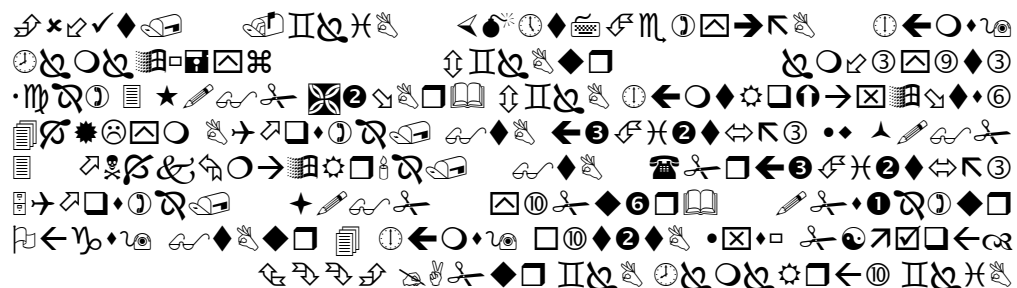
Eksistensi Kementerian Agama yang memiliki semboyan “Ikhlas Beramal”, dalam tata pemerintahan Negara Republik Indonesia merupakan kenyataan sejarah yang bukan saja menjadi jawaban terhadap permasalahan kedudukan agama dalam hubungannya dengan negara, melainkan juga berkewajiban mewujudkan masyarakat madani, taat hukum, demokratis, makmur, adil dan berakhlak mulia. Oleh karena itu Kementerian Agama pun melakukan berbagai upaya dalam rangka membentuk PNS Kementerian Agama untuk dapat menjadi contoh dan teladan bagi masyarakat, memiliki akhlak mulia, profesional, disiplin dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan (Tulung, 2014: 1-2).

Upaya yang dilakukan Kementerian Agama dalam membentuk PNS sebagai aparatur negara yang profesional adalah melalui program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai pada Kementerian Agama, yaitu “Untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia Kementerian Agama yang berkualitas, profesional, berintegritas, dan bertanggungjawab, perlu diselenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai”.

Menurut Sankri (dalam Harsono, 2010: 66), “Pendidikan adalah suatu proses, tehnik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang cukup lama”. Sedangkan pelatihan menurut buku yang sama (2010: 66) adalah “Pendidikan untuk memperoleh kemahiran atau keterampilan.” Dengan demikian, maka pengertian pelatihan dapat diartikan sebagai suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan atau keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsinya melalui prosedur sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam kurun waktu yang relatif singkat.

Menurut H. Asmu’i (dalam Kusnawan & Firdaus: 2009), “Pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki kemampuan, kecakapan, keterampilan dan sikap mental sesuai dengan kompetensinya, sekaligus untuk mengisi kesenjangan yang terjadi antara tuntutan kebutuhan dan kenyataan”.

Pentingnya sebuah pelatihan juga diisyaratkan dalam firman Allah QS. Ar-Ro’d ayat 11, sebagai berikut:



11. Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah.

Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Maksud dari ayat di atas adalah bahwa Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka. Dan salah satu upaya untuk menghindari kemunduran tersebut adalah manusia harus terus berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya, salah satunya adalah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat).

Keberhasilan penyelenggaraan suatu program pelatihan antara lain terletak pada kemampuan pengelola (manajer) latihan dalam mengelola setiap program kegiatan. Dengan kata lain, penerapan aspek-aspek manajemen dalam program ini mutlak diperlukan (Kusnawan & Firdaus, 2009: 22).

Aspek-aspek manajemen tersebut menurut Harold Koontz & Cyril O'Donnel (dalam Hasibuan: 2011: 38) terdiri dari *planning, organizing, staffing, directing and controlling*.

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (*fundamental*) manajemen, karena *organizing, staffing, directing* dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan (Hasibuan: 2011: 91). Tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Jadi perencanaan memiliki peran yang signifikan, karena ia merupakan dasar dan titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya (Munir & Ilaihi, 2009: 94-95). Oleh karena itu, agar proses

pelatihan dapat memperoleh hasil yang maksimal, maka perencanaan di sini merupakan sebuah keharusan.

Tidak jarang pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu perusahaan berulang kali tidak memberikan manfaat yang maksimum. Yang diperoleh peserta hanyalah selembar piagam/sertifikat keikutsertaan dalam pelatihan, sedangkan hasil dari pelatihan yang telah diikutinya tidak memberikan perubahan apapun, baik perubahan sikap, pengetahuan maupun keterampilannya.

Pelatihan memang merupakan pekerjaan yang tidak mudah, karena ia berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang lebih tangguh, kompetitif dan berdaya saing. Oleh karena itu, untuk dapat menyelenggarakan suatu program pelatihan secara efektif, setiap lembaga diklat harus mematangkan perencanaan terlebih dahulu. Karena tidak jarang gagalnya sebuah program bukan hanya disebabkan oleh pelaksanaan yang tidak maksimal melainkan karena perencanaan yang tidak matang.

Balai Diklat Keagamaan Bandung (BDK Bandung) adalah salah satu unit pelaksana teknis pendidikan dan pelatihan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI. Dasar hukum yang melandasi keberadaan lembaga ini adalah Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 345 Tahun 2004.

Salah satu program diklat yang ada di Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah Diklat Tenaga Teknis Keagamaan. Program ini bertujuan

untuk mewujudkan Tenaga Teknis Keagamaan yang disiplin, profesional dan memiliki integritas.

Berdasarkan hasil observasi awal, peneliti menemukan bahwa sejauh ini penerapan fungsi manajemen di Balai Diklat Keagamaan Bandung sudah baik, bahkan menurut Kepala Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan menuturkan bahwa “Penyelenggaraan program diklat di Balai Diklat Keagamaan Bandung bisa dikatakan efektif”. Dalam hal ini, kegiatan perencanaan memberikan peranan yang sangat signifikan dalam pelaksanaan program dan pencapaian tujuan diklat. Sebelum menyelenggarakan suatu program biasanya Balai Diklat mengadakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) terlebih dahulu ke setiap daerah, kemudian hasil dari AKD tersebut disesuaikan dengan anggaran yang ada berdasarkan prioritas. Selanjutnya Balai Diklat mengadakan Rakor (rapat koordinasi) dengan satuan organisasi di daerah seperti Kanwil Kemenag Provinsi, Kemenag Kota/Kabupaten, Pengadilan Tinggi Agama, UIN/IAIN, STAIN, STAKN, serta STAHN untuk menyepakati hasil dari AKD tersebut. Selanjutnya, dalam merealisasikan fungsi perencanaan, Balai Diklat Keagamaan Bandung mengikuti standar kediklatan yang telah ditentukan oleh pusat, seperti dalam merumuskan tujuan, sasaran, metode, media, kurikulum, serta unsur pelatihan lainnya. Dan menurut salah satu sumber di Balai Diklat Keagamaan Bandung mengatakan bahwa penerapan fungsi perencanaan di BDK tersebut sejauh ini sudah sesuai dengan standar kediklatan, meskipun masih terdapat beberapa permasalahan seperti halnya peserta diklat yang dalam anggaran terdiri dari 30 orang, tetapi

pada saat pelaksanaan ada beberapa orang yang tidak hadir dengan alasan tertentu. Dan ini menjadi PR bagi lembaga diklat sendiri (wawancara dengan Kasubag TU, Ade Suryaman, 08 Agustus 2016).

Oleh karena itu, untuk mengetahui lebih mendalam mengenai pengoptimalan fungsi perencanaan yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Bandung, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“OPTIMALISASI FUNGSI PERENCANAAN PADA PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA TEKNIS KEAGAMAAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANDUNG”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana Optimalisasi Fungsi Perencanaan pada Program Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung. Selanjutnya, untuk mempermudah pembahasan dan kegiatan analisis, pokok permasalahan tersebut akan dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses perencanaan yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam menyelenggarakan program diklat tenaga teknis keagamaan?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat proses perencanaan pada program diklat tenaga teknis keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung?



3. Bagaimana strategi yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam mengoptimalkan fungsi perencanaan pada program diklat tenaga teknis keagamaan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dengan melihat pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses perencanaan yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam menyelenggarakan program diklat tenaga teknis keagamaan.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat proses perencanaan pada program diklat tenaga teknis keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung.
3. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam mengoptimalkan fungsi perencanaan pada program diklat tenaga teknis keagamaan.

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Dari Segi Teoritis**

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam pengembangan sumber daya manusia, juga dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi akademisi khususnya bagi mahasiswa prodi Manajemen Dakwah mengenai penerapan ilmu

manajemen terutama yang berkaitan dengan fungsi perencanaan pada program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan. Serta dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain yang ingin meneliti masalah yang sama.

## 2. Dari Segi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan kajian bagi pihak-pihak berkepentingan, khususnya bagi para pengelola lembaga keagamaan dan balai-balai diklat serta dapat memberikan masukan positif mengenai perlunya mengoptimalkan fungsi perencanaan dalam sebuah program pelatihan.

## E. Kerangka Pemikiran

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang akan diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru (Samsudin, 2010: 107).

Soekidjo Notoatmodjo (2003: 4) dalam Riza Rezita (2015: 9) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas dan

kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Sedangkan Hani Handoko (2001: 117) dalam Riza Rezita (2015: 10)

menjelaskan bahwa:

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan ini mencakup keusangan pegawai, perubahan sosioteknis, dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang diikutinya.

Dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai pada Kementerian Agama, menyatakan bahwa “Yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut Diklat adalah penyelenggaraan

pembelajaran dan pelatihan dalam rangka mengembangkan kompetensi pegawai sesuai persyaratan jabatan masing-masing pada Kementerian Agama”.

Pendidikan dan pelatihan menurut Heidjrachman dan Suad (1997: 77) dalam Riza Rezita (2015: 13) adalah:

Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan, sedangkan latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo (2003: 27) dalam Riza Rezita (2015: 13) yang mengemukakan bahwa:

Pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Gomes (1997: 197) yang dikutip dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (Sulastrri, 2010: 150) mengemukakan bahwa:

Pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan.

Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Studi yang dilakukan Tall and Hall, misalnya, menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengombinasikan berbagai macam faktor seperti

teknik pelatihan yang benar, persiapan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, perusahaan dapat mencapai manfaat kompetisi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat (Sutrisno, 2011: 66).

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich (dalam Sutrisno, 2011), sebagai “Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”. Sikula dalam buku yang sama, mengatakan “Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu”.

Menurut Wexley & Yulk (dalam Sutrisno, 2011) ada tiga alasan mengapa latihan personel itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, diantaranya:

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantara mereka yang harus mempelajari kembali pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
2. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan oleh berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, serta untuk promosi maupun mutasi.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Penyelenggaraan diklat yang dikelola oleh Balai Diklat Keagamaan Bandung merupakan serangkaian program dan kegiatan yang bertujuan untuk memfasilitasi peserta diklat dalam memperbaiki dan meningkatkan

keterampilan serta kemampuan mereka untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka di masa sekarang dan yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap, sehingga terwujudnya SDM profesional berdasarkan sistem pendidikan dan pelatihan bersertifikat ISO.

Salah satu program diklat yang ada di Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah Diklat Tenaga Teknis Keagamaan. Program ini bertujuan untuk mewujudkan Tenaga Teknis Keagamaan yang disiplin, profesional dan memiliki integritas.

Seperti telah dikatakan sebelumnya, bahwa keberhasilan penyelenggaraan suatu program pelatihan antarlain terletak pada kemampuan pengelola (manajer) latihan dalam mengelola setiap program kegiatan. Dengan kata lain penerapan aspek-aspek manajemen dalam program ini mutlak diperlukan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009: 2), “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut G.R. Terry dalam Sadili Samsudin (2010: 17) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and others resources.* Artinya manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai

sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut Al-Mu'ajm al-Wajiiz (dalam Munir & Ilaihi, 2009: 9), "Istilah manajemen diartikan sebagai *an-nizam* atau *at-tanzhim*, yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya".

Adapun aktivitas manajerial (*amaliah idariyyah*) atau dikenal dengan sebutan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan (*Takhtith*);
2. Pengorganisasian (*Tanzhim*);
3. Penggerakan/pelaksanaan (*Tawjih*); dan
4. Pengendalian (*Riqabah*).

Perencanaan (*takhtith*) merupakan *starting point* dari aktivitas manajerial. Karena bagaimanapun sempurnanya suatu aktivitas manajemen tetap membutuhkan sebuah perencanaan. Karena perencanaan merupakan langkah awal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal. Alasannya, bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Jadi, perencanaan memiliki peran yang signifikan, karena ia merupakan dasar dan titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya (Munir & Ilaihi, 2009: 94-95).

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya, apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa (Handoko. 1984: 78).

Perencanaan menurut R. Kreitner (Muchtarom, 1996: 63) adalah “Mempersiapkan perubahan dan mengatasi ketidakpastian dengan cara memformulasikan tindakan yang akan datang”.

Berkenaan dengan hal ini, untuk mempersiapkan sekaligus mengatasi berbagai kecenderungan yang akan terjadi di masa yang akan datang, Allah SWT. berfirman dalam QS. Al-Hasyr ayat 18 :



18. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan..

Jelas bahwa ayat tersebut menganjurkan kepada orang-orang yang beriman agar memperhatikan apa yang akan diperbuatnya untuk hari esok. Dalam istilah manajemen tindakan tersebut disebut dengan *planning* atau perencanaan (Tanthawi, 1983: 68).

Untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, maka pada dasarnya *planner* harus berani menjawab unsur-unsur perencanaan yaitu berupa pertanyaan apa, mengapa, dimana, kapan, siapa yang melakukan, dan bagaimana cara melakukan pekerjaan itu. Selain itu ada yang berpendapat bahwa perencanaan harus mengandung unsur-unsur tujuan perusahaan, politik perusahaan, prosedur perencanaan, budget dan program (Ya’qub: 1984: 64).



Adapun perumusan perencanaan yang dilakukan dalam program pendidikan dan pelatihan meliputi studi peninjauan kebutuhan pelatihan, identifikasi kebutuhan pelatihan, merumuskan tujuan pelatihan, merumuskan sasaran pelatihan, menentukan materi pelatihan, menyusun kurikulum, menyusun silabus, memilih pelatih, menyeleksi peserta, menentukan waktu, tempat, dan sarana prasarana, menentukan metode, media dan biaya pelatihan (Kusnawan & Firdaus: 2009). Dengan mengoptimalkan perencanaan pada unsur-unsur pelatihan tersebut maka program pendidikan dan pelatihan akan berjalan secara efektif dan efisien.

Pengertian optimalisasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud, 1995: 628) berasal dari kata optimal yang berarti terbaik, tertinggi, sedangkan optimalisasi berarti suatu proses meninggikan atau meningkatkan. Sedangkan menurut W.J.S. Poerwadarminta (1997: 753), “Optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien”.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa optimalisasi adalah suatu proses untuk meningkatkan segala sesuatu agar dapat mencapai hasil yang ideal dan terbaik sesuai dengan harapan.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan suatu perencanaan adalah melalui kegiatan analisis SWOT. SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threats*) adalah serangkaian analisa mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan untuk mengetahui seberapa

besar ruang kemungkinan atas suatu *grand design* pekerjaan atau aktivitas yang akan kita lakukan. Setelah menganalisa SWOT, kita akan mengetahui sejauhmana kemungkinan tercapainya semua rencana strategis yang akan direalisasikan. Dengan demikian, SWOT akan memperkuat perisai organisasi dengan pengetahuan tentang titik kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi.

*Strength and Weakness* (kekuatan dan kelemahan) sifatnya internal, meliputi sumber daya manusia, baik secara kualitas maupun kuantitas, strategi yang telah ada, dan progress kinerja yang telah dijalani. Sedangkan *Opportunity and Threats* (peluang dan hambatan) sifatnya eksternal, meliputi kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, pihak luar yang merasakan hasil aktivitas organisasi, pesaing/kompetitor, serta mitra kerja (jaringan).

Selanjutnya teori mengenai Tenaga Teknis Keagamaan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, “Tenaga teknis berarti karyawan yang bertugas membantu pimpinan di bidang keteknisan”. Dan pengertian keagamaan Menurut W.J.S. Poerwadarminta adalah “Sifat yang terdapat dalam agama atau segala sesuatu mengenai agama”. Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa tenaga teknis keagamaan berarti karyawan yang bertugas membantu pimpinan di bidang keteknisan dan berbagai jenis pekerjaan yang memiliki sangkut paut dengan masalah agama. Dan itu juga berarti bahwa tenaga teknis keagamaan sama dengan sumber daya manusia yang dapat membantu sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi (Samsudin, 2010: 21).

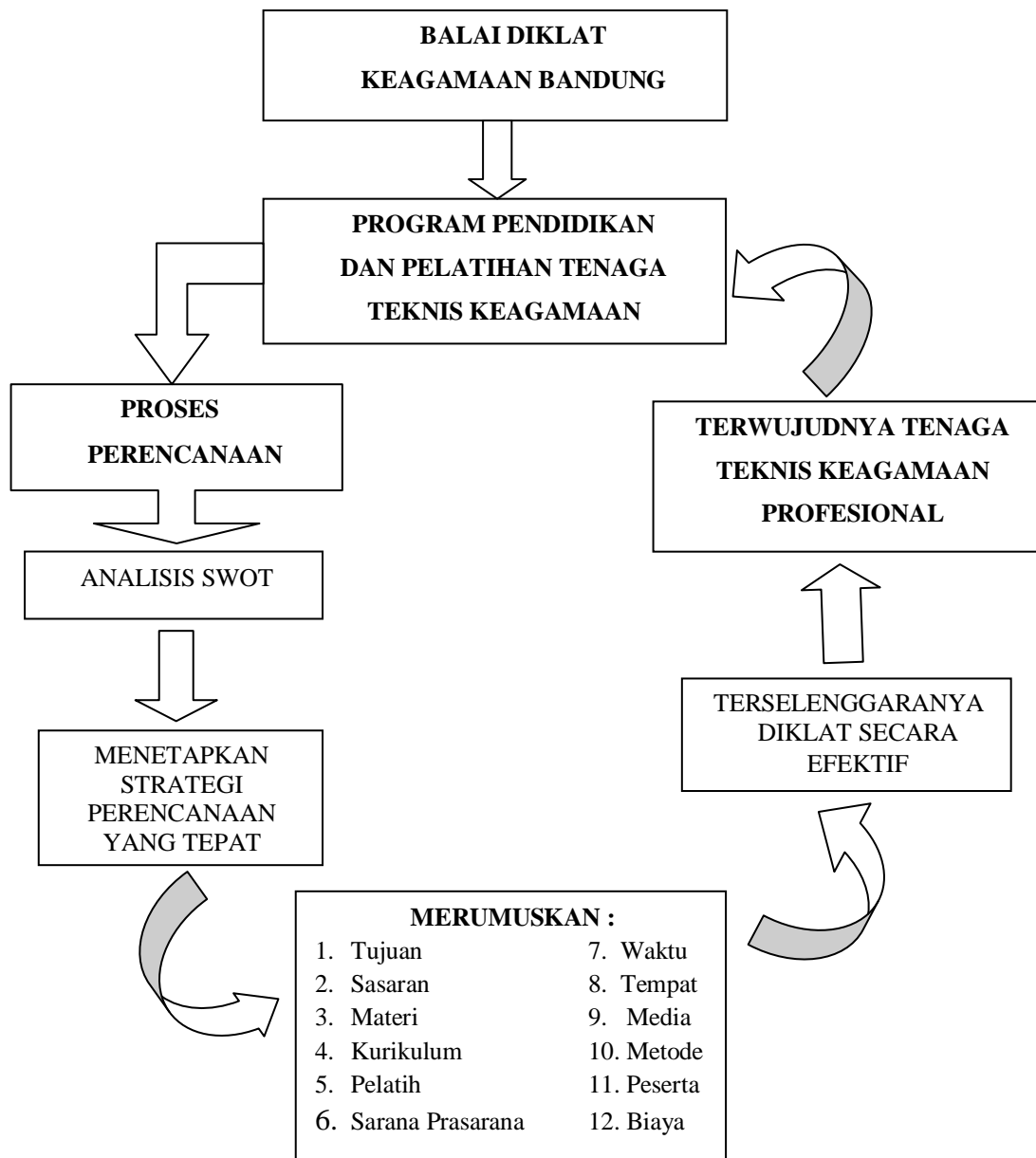
Menurut M.T.E. Hariandja (2002: 2), “Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi”.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:3),”Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa Tenaga Teknis Keagamaan (Sumber Daya Manusia) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu lembaga atau organisasi, dan merupakan aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya agar dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Secara sederhana, kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat dari skema di bawah ini:

**Gambar 1.1. Skema Optimalisasi Fungsi Perencanaan pada Program Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung**



Dengan mengoptimalkan proses perencanaan, melakukan analisis SWOT yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat proses perencanaan, kemudian menetapkan strategi perencanaan yang tepat, serta merumuskan unsur-unsur pelatihan secara matang, maka pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan akan berjalan secara efektif sehingga tujuan dari program tersebutpun dapat tercapai, yakni terwujudnya tenaga teknis keagamaan yang profesional. Dan selain hasilnya itu dapat dirasakan oleh peserta diklat, juga dapat dirasakan oleh penyelenggara program diklat sendiri untuk mendapat kepercayaan dari masyarakat sehingga dapat meningkatkan eksistensi lembaga tersebut.

## **F. Metodologi Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Bandung yang beralamat di Jl. Soekarno-Hatta No. 716 Bandung. Adapun alasan peneliti memilih lokasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Masalah yang akan dibahas relevan dengan Prodi peneliti;
- b. Tersedianya data yang akan dijadikan objek penelitian;
- c. Lokasi penelitian mudah dijangkau oleh peneliti sehingga dapat menghemat waktu, biaya dan tenaga.

### **2. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk

mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas, dan mendalam (Sugiono, 2007: 209 dalam Sa'diah, 2015: 4). Metode deskriptif juga diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Nawawi, 1995: 63). Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif ini adalah karena dalam proses pengumpulan datanya lebih menitikberatkan pada observasi lapangan dan suasana alamiah (*natural setting*), yaitu dengan mengamati gejala-gejala, mencatat serta mengategorikan data yang diperoleh, sehingga peneliti dapat menggambarkan secara sistematis, faktual dan cermat mengenai Optimalisasi Fungsi Perencanaan pada Program Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

### 3. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif mengenai proses perencanaan yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan; faktor pendukung dan penghambat proses perencanaan pada program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan; serta strategi yang diterapkan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam mengoptimalkan fungsi perencanaan pada program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan.

#### 4. Sumber Data

##### a. Sumber Data Primer

Sumber data primer ialah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau pengambilan data langsung dari subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Saifuddin, 2010: 91). Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara peneliti dengan Kasubag TU, Kepala Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan, serta beberapa orang widyaiswara bidang Tenaga Teknis Keagamaan.

##### b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang tersedia (Saifuddin, 2010: 91). Sumber ini penulis dapatkan dengan mengumpulkan beberapa dokumen dari Balai Diklat Keagamaan Bandung.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

##### a. Observasi

Yaitu metode dengan cara pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang diselidiki/terhadap gejala yang nampak pada obyek penelitian (Nawawi, 1995: 100). Tujuan

dilaksanakannya observasi ini adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh dan apa adanya mengenai Optimalisasi Fungsi Perencanaan pada Program Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung. Adapun metode observasi yang digunakan peneliti adalah observasi non partisipan, artinya peneliti tidak ikut campur dalam kegiatan yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Bandung, melainkan hanya melakukan pengamatan terhadap gejala yang terjadi sebagai langkah awal untuk memperoleh data yang valid.

b. Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*) adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari *interview* adalah kontak langsung dengan tatap muka (*face to face relationship*) antara si pencari informasi (*interviewer*) dengan sumber informasi (*interviewee*) (Nawawi, 1995: 111). Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara bebas terpimpin. Peneliti terlebih dahulu menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis untuk dijadikan pedoman wawancara. Namun pedoman wawancara ini bersifat fleksibel dengan tidak mengabaikan pertanyaan yang muncul seketika saat wawancara berlangsung.



### c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip-arsip, buku-buku, teori, dalil atau hukum-hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Nawawi, 1995: 133). Dokumen-dokumen yang digunakan peneliti sebagai bahan referensi meliputi :

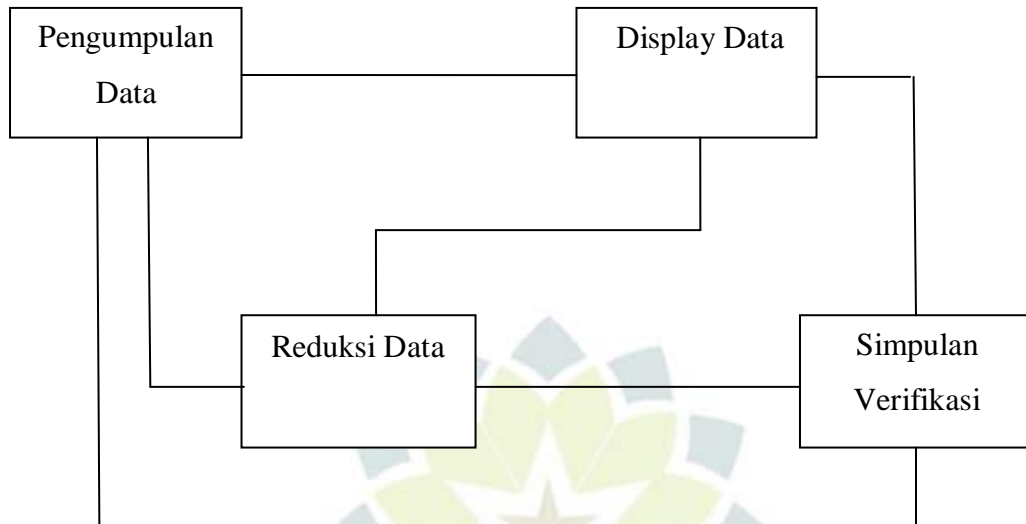
- 1) Buku-buku, website, dan jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan saat ini;
- 2) Dokumen mengenai sejarah dan profil Balai Diklat Keagamaan Bandung.;
- 3) Dokumen proses perencanaan pada program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

### 6. Analisis Data

Langkah terakhir dalam penelitian ini adalah melakukan analisis data.

Analisis data ini berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data. Diantaranya adalah melalui tiga tahap model air, yaitu reduksi data, display data, dan pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Namun, ketiga tahapan tersebut berlangsung secara simultan (Bungin, 2011: 144). Analisis data ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.2. Proses Analisis Data**



Sumber: Miles and Huberman (1994: 429) dalam Burhan Bungin (2011: 145)

- a. Reduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, serta memfokuskan pada hal-hal yang penting. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2012: 247). Dalam penelitian ini, peneliti mereduksi data-data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi mengenai berbagai langkah yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam mengoptimalkan perencanaan pada program pendidikan dan pelatihan tenaga teknis keagamaan.

- b. Display data (kategorisasi data) artinya mengategorikan data pada satuan-satuan analisis berdasarkan fokus dan aspek permasalahan yang diteliti (Sa'diyah, 2015: 93). Tujuan dari *display* data yaitu memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2012: 249).
- c. Mengambil kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penarikan kesimpulan terhadap data yang diperoleh di lapangan. Selain itu, peneliti juga memastikan bahwa data-data yang diperoleh dari lapangan benar-benar kredibel.

