

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, penelitian tentang efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan di Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Propinsi Jawa Barat ini memiliki tiga tujuan, yaitu 1) mendeskripsikan praktek manajemen Diklatpim Tingkat IV, 2) menganalisis efektifitas unsur-unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV, dan 3) menyusun model hipotetik untuk peningkatan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV. Setelah bab IV menguraikan deskripsi praktek, analisis efektifitas, dan pengajuan model hipotetik manajemen Diklatpim Tingkat IV, maka Bab V ini akan menjelaskan kesimpulan dan rekomendasi dari hasil penelitian ini.

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan dalam Bab IV, maka penelitian ini menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Praktek manajemen Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat masih bersifat parsial, dan belum secara konsisten dan komprehensif menerapkan semua unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV secara efektif.
2. Analisis terhadap efektifitas unsur-unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV pada Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat menunjukkan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Unsur analisis kebutuhan Diklatpim Tingkat IV belum dilaksanakan secara efektif oleh instansi kepegawaian dimana dua lembaga diklat ini berada, karena belum menghasilkan informasi tentang kebutuhan kompetensi kepemimpinan yang dapat dijadikan dasar untuk perencanaan pembelajaran Diklatpim Tingkat IV.

- b. Efektifitas unsur perencanaan pembelajaran Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat ini masih rendah, karena dua lembaga diklat ini belum menyusun perencanaan pembelajaran yang sistematis dan menyeluruh yang menggambarkan keterkaitan yang erat antara kompetensi yang ingin dicapai, agenda pembelajaran, strategi, dan instrumen evaluasi yang akan digunakan selama pembelajaran Diklatpim Tingkat IV. Namun, dua lembaga diklat ini sudah secara efektif melaksanakan perencanaan teknis dan administratif penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.
- c. Efektifitas pelaksanaan teknis administrasi dan pelayanan Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat ini sudah cukup baik dengan penyediaan sarana belajar yang cukup lengkap, dukungan prasarana yang cukup baik, dan dukungan administrasi diklat sesuai standar. Namun, efektifitas pelaksanaan proses pembelajaran tergolong masih rendah, karena urutan agenda pembelajaran yang masih acak, koordinasi yang lemah antar widyaiswara dalam menyampaikan materi pembelajaran, variasi metode mengajar yang masih monoton, dan materi diklat yang tidak aktual untuk mendorong pemecahan masalah kepemimpinan (*problem solving*).
- d. Efektifitas evaluasi Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat ini masih rendah karena hasil evaluasi lebih dominan digunakan untuk menentukan nilai / skor kelulusan para peserta, dan belum memberikan informasi yang jelas tentang pencapaian kompetensi, umpan balik, dan tindak lanjut yang perlu diberikan kepada para peserta.
- e. Hasil analisis terhadap efektifitas unsur-unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat PU Wilayah II dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat memunculkan satu tema utama yang mendasari penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV di kedua lembaga diklat selama ini yaitu pemahaman, kepercayaan dan pandangan diantara widyaiswara, pimpinan, dan penyelenggara bahwa mereka hanyalah pelaksana (*implementor*) dari

proyek / kegiatan Diklatpim Tingkat IV. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepercayaan dan pandangan mendasar (*the underpinning belief and view*) inilah yang mendasari dan mempengaruhi cara berperilaku anggota di kedua lembaga diklat ini, sehingga memunculkan praktek penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang sekarang ini dilaksanakan. Kepercayaan dan pandangan ini memunculkan perilaku manajemen pelatihan sebagai berikut: a) analisis kebutuhan *tidak perlu* dilakukan karena Diklatpim Tingkat IV adalah syarat jabatan dan kurikulumnya bersifat tetap, b) peran pimpinan lembaga diklat lebih dominan dalam merencanakan dan melaksanakan aspek teknis dan administrasi pendukung, c) proses perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran diserahkan kepada widyaiswara sesuai dengan mata diklat yang diampunya dan, 5) evaluasi dilakukan dalam rangka menentukan nilai kelulusan para peserta.

3. Karena efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat masih rendah, maka penelitian ini menyusun model hipotetik strategi peningkatan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV dengan penerapan Diklatpim Tingkat IV berbasis kompetensi (*competency-based leadership training for supervisors*). Model ini menyarankan empat strategi yang dapat dilakukan oleh dua lembaga diklat tersebut yaitu: a) strategi asesmen kompetensi untuk analisis kebutuhan kompetensi kepemimpinan sesuai standar kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV, b) strategi perencanaan pembelajaran berbasis kebutuhan kompetensi kepemimpinan, c) strategi pelaksanaan pembelajaran berbasis kebutuhan dengan metode pembelajaran kelompok kecil dan individual, dan d) strategi penerapan asesmen kompetensi kepemimpinan pasca pembelajaran Diklatpim Tingkat IV.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan tiga kesimpulan di atas, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Rekomendasi untuk input Kebijakan Diklatpim Tingkat IV.

Hasil analisis yang memunculkan tema utama bahwa lembaga diklat lebih memposisikan diri sebagai pelaksana kegiatan Diklatpim Tingkat IV merupakan salah satu indikator bahwa kebijakan Diklat Kepemimpinan yang berlaku saat ini kurang memberikan ruang inovasi dan kreatifitas untuk menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas tinggi kepada widyaiswara dan pimpinan di dua lembaga diklat ini. Dalam perumpamaan yang agak sarkastis, dua lembaga diklat ini seolah-olah hanya berperan sebagai “tukang jahit” pakaian, dimana desain dan polanya sudah ditentukan oleh pemilik toko / butik. Dengan profesinya yang hanya tukang jahit, lembaga diklat hanya bertugas “menjahit dan memproduksi” pakaian sesuai pola yang telah ditentukan. Walaupun pemesan yang datang itu memiliki kebutuhan dan keperluan pakaian dengan pola yang berbeda-beda, tukang jahit itu akan menjahitkan baju dengan pola yang sama, benang jahitan yang sama, dan kualitas jahitan yang sama pula. Akibat terburuknya adalah sang tukang jahit merasa bosan karena mesti menjahit pola pakaian yang itu-itu juga, dan sang pemesan yang datang pun bersikap apatis dan masa bodoh, karena hasil jahitannya pasti sama dengan pesanan jahitan yang terdahulu.

Dengan demikian, kebijakan pedoman Diklatpim Tingkat IV yang berlaku saat ini sebaiknya direvisi oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai pembina diklat aparatur, agar lebih memberikan ruang inovasi dan kreatifitas lembaga diklat yang positif, yang memungkinkan terjadinya proses dan hasil pembelajaran yang efektif dan maksimal. Dalam bahasa simbol seperti tadi, hendaknya kebijakan Diklatpim Tingkat IV memposisikan lembaga diklat

sebagai “desainer dan pemilik butik” yang mampu menghasilkan pakaian yang beragam corak, warna dan bentuknya, yang bernilai dan berharga jual tinggi. sesuai dengan kebutuhan sang pemesan pakaian. Baju yang didesain pun akan elok dipandang, nyaman dipakai, dan yang penting membuat bangga sang pemesan. Untuk itu, penelitian ini merekomendasikan perubahan arah kebijakan Diklatpim Tingkat IV ke depan sebagai berikut:

- a. Kurikulum Diklatpim Tingkat IV ke depan sebaiknya terdiri dari kurikulum wajib / inti dan kurikulum muatan lokal yang disusun oleh lembaga diklat di daerah atau di kementerian berdasarkan hasil analisis kebutuhan diklat. Kurikulum nasional yang wajib diajarkan sebaiknya lebih disederhanakan dengan jumlah mata diklat yang lebih sedikit dari mata diklat yang ada sekarang. Kurikulum inti terdiri dari mata diklat-mata diklat yang wajib diajarkan karena merupakan kompetensi inti yang mesti dikuasai oleh pejabat Eselon IV dari di seluruh Indonesia. Kurikulum muatan lokal adalah mata-mata diklat yang secara spesifik dibutuhkan oleh para pejabat sesuai tuntutan lokal, dan isinya diserahkan kepada lembaga diklat untuk disesuaikan dengan kebutuhan calon peserta Diklatpim Tingkat IV. Dengan memberlakukan kurikulum muatan lokal, lembaga diklat akan lebih dapat memberdayakan widyaiswara atau perancang kurikulum untuk menyusun kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang relevan dengan kebutuhan daerah, sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas-tugas pemimpin secara lokal yang tercermin dari hasil analisis kebutuhan diklat.
- b. Unsur analisis kebutuhan diklat yang dalam kebijakan saat ini kewenangannya ada di instansi kepegawaian. sebaiknya diubah juga menjadi kewenangan lembaga diklat yang dalam pelaksanaannya bekerjasama dengan instansi pengelola kepegawaian. Hal ini didasari oleh temuan dari penelitian ini bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan oleh instansi kepegawaian baik di Biro Kepegawaian Kementerian PU maupun di

BKDD Kabupaten Garut ternyata sulit dan jarang dilakukan karena keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan anggaran. Untuk itu, lembaga diklat lebih diberikan kewenangan untuk melaksanakan analisis kebutuhan, sehingga hasil analisis kebutuhan ini akan dijadikan dasar untuk penyusunan rencana diklat kepemimpinan yang akan dilaksanakan.

- c. Kebijakan evaluasi hasil belajar dalam Diklatpim Tingkat IV seyogyanya diarahkan kepada evaluasi yang lebih sistematis dan komprehensif yang akan menggali data tentang penguasaan kompetensi yang diajarkan dalam Diklatpim Tingkat IV. Arah kebijakan evaluasi Diklatpim Tingkat IV hendaknya lebih bersifat uji kompetensi dengan menggunakan simulasi-simulasi yang menuntut peserta untuk menunjukkan kompetensi yang dikuasainya baik melalui simulasi yang bersifat analisis individual, presentasi individual, maupun interaksi dan dinamika dengan kelompok sejawat. Kebijakan evaluasi hasil belajar seperti ini mengarah pada penerapan konsep asesmen kompetensi kepemimpinan yang mulai diterapkan oleh berbagai instansi pemerintah akhir-akhir ini.

2. Rekomendasi untuk praktek penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV

Beberapa hasil temuan yang dapat direkomendasikan kepada dua lembaga penyelenggara Diklatpim Tingkat IV yang menjadi lokus penelitian ini atau kepada lembaga diklat lainnya yang menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV adalah sebagai berikut:

- a. Dengan penerapan manajemen Diklatpim Tingkat IV berbasis kompetensi, Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat sebaiknya melakukan perbaikan terhadap kebijakan, proses, dan dukungan sarana-prasarana penyelenggaraan agar pembelajaran Diklatpim Tingkat IV akan berjalan secara sistematis dan berkualitas. Proses perbaikan dapat dilakukan dengan melaksanakan sosialisasi kepada widyaiswara dan penyelenggara untuk mengubah pola pikir mereka untuk terlibat secara aktif

dalam rangka analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat ini.

- b. Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat sebaiknya lebih intensif dalam melakukan analisis kebutuhan diklat terhadap calon-calon peserta Diklatpim Tingkat IV di instansinya masing-masing sebagai upaya untuk menggali informasi tentang kebutuhan kompetensi kepemimpinan. Walaupun dalam kebijakan yang berlaku saat ini analisis kebutuhan diklat itu menjadi kewenangan Biro Kepegawaian Kementerian PU, namun identifikasi kebutuhan kompetensi itu saat ini jarang dilaksanakan. Oleh karenanya, lembaga diklat yang umumnya memiliki kompetensi untuk melaksanakan AKD sebaiknya dapat memulai pelaksanaan AKD untuk menjangkau informasi kebutuhan kompetensi yang akan dijadikan dasar untuk pengayaan terhadap perencanaan pembelajaran dan kurikulum Diklatpim Tingkat IV.
- c. Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat sebaiknya lebih fokus dan mencurahkan perhatian yang lebih banyak untuk melakukan perencanaan pembelajaran yang lebih intens dengan para widyaiswara. Perencanaan pembelajaran dilakukan sebaiknya dilakukan bersama antara widyaiswara dengan pejabat struktural untuk merancang proses pembelajaran yang relevan dengan kurikulum Diklatpim Tingkat IV, dan juga dapat mengakomodasi pengayaan muatan kebutuhan lokal, agar dapat dipraktekkan secara efektif pada saat penyelenggaraan. Perencanaan program pembelajaran ini bertujuan untuk memberikan gambaran makro tentang desain Diklatpim Tingkat IV sehingga tercipta relevansi dan koherensi antara tujuan Diklatpim Tingkat IV, materi yang diajarkan, metode yang diterapkan, widyaiswara yang ditugaskan, dan alat evaluasi hasil belajar yang digunakan. Salah satu perubahan yang sebaiknya dilakukan adalah pola penugasan dalam Diklatpim Tingkat IV sebaiknya penugasan secara tim mengajar (*team-teaching*) dalam satu kajian, atau rumpun mata diklat dalam satu kajian. Dengan demikian, widyaiswara akan membangun koordinasi dan kerjasama

antar mata diklat dalam satu kajian dan antar kajian itu sendiri. Dengan kerangka makro yang terarah dan jelas, proses perencanaan penyelenggaraan akan menjadi lebih mudah karena seluruh aspek perencanaan teknis penyelenggaraan akan mengikuti rancangan pembelajaran. Sarana belajar, pelayanan panitia, akomodasi dan konsumsi, serta fasilitas layanan lainnya nantinya akan disesuaikan dengan tuntutan yang termaktub dalam rancangan program pembelajaran.

- d. Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat seyogyanya mendorong, membina dan meningkatkan kapasitas widyaiswara untuk menggunakan metode pembelajaran yang lebih mendorong keaktifan peserta (*participant-led training methods*). Apabila pendekatan pembelajaran dalam Diklatpim Tingkat IV menggunakan andragogi, maka metode pembelajaran yang paling tepat adalah metode belajar yang bersifat *information seeking and processing*, bukan yang bersifat *spoon-feeding*. Metode ceramah dan tanya jawab adalah metode yang terlalu memanjakan peserta untuk duduk, dengar dan diam, namun kurang merangsang proses berpikir para peserta. Metode studi kasus atau *project work* dipercaya akan lebih memacu kreatifitas dan inovasi para peserta untuk dapat mencari informasi dan memprosesnya sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan oleh widyaiswara. Disamping itu, widyaiswara juga sebaiknya didorong untuk menggunakan media belajar yang lebih beragam seperti video (*youtube*), media internet, media cetak, dan audio-video dari televisi dan radio.
- e. Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat sebaiknya mengubah instrumen yang digunakan dalam evaluasi hasil belajar peserta Diklatpim Tingkat IV, menjadi instrumen untuk asesmen kompetensi kepemimpinan. Dengan instrumen ini, pencapaian hasil belajar berupa penguasaan kompetensi para peserta akan terukur, sehingga tindak lanjut dapat dilakukan untuk memodifikasi proses pembelajaran.

3. Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut

Hasil penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah *pertama* terbatasnya cakupan penelitian yang difokuskan kepada dua lembaga diklat sesuai dengan desain studi kasus kualitatif yang dipilih dalam penelitian ini, dan *kedua* kemungkinan munculnya bias subyektifitas dan interpretasi peneliti, walaupun penelitian ini sudah melakukan triangulasi dan validasi data. Untuk itu, penelitian ini merekomendasikan beberapa hal untuk penelitian lebih lanjut diantaranya:

- a. Penelitian lebih lanjut tentang manajemen diklat seyogyanya dapat diterapkan untuk jenis diklat yang berbeda, misalnya Diklat Kepemimpinan Tingkat III, atau II atau juga manajemen diklat yang bersifat teknis, misalnya diklat teknis kearsipan, kepegawaian dan lain-lain. Penelitian dengan jenis diklat yang berbeda akan memberikan gambaran lebih mendalam untuk tentang bagaimana peran lembaga diklat dalam mengelola jenis diklat tersebut. Pertanyaan sederhana, misalnya, tentang apakah kalau lembaga diklat mengelola penyelenggaraan diklat teknis yang tidak berbenturan dengan kebijakan akan menerapkan keempat tahapan manajemen diklat secara lengkap atau tidak.
- b. Penelitian lebih lanjut tentang manajemen diklat dapat juga dilakukan dengan karakteristik lembaga diklat yang berbeda. Dalam penelitian ini, analisis manajemen diklat dilakukan pada lokus lembaga diklat pemerintah yang sering dibatasi dan ditelikung dengan berbagai kebijakan dan aturan. Gambaran lebih komprehensif dapat diperoleh dengan melakukan analisis manajemen diklat pada lembaga diklat swasta yang umumnya bergerak lebih leluasa dan memiliki sumber daya yang lebih fleksibel untuk memaksimalkan pengelolaan penyelenggaraan diklat di instansinya.
- c. Penelitian lebih lanjut dapat juga difokuskan pada salah satu tahapan atau fungsi manajemen diklat, misalnya, bagaimana peran lembaga diklat dalam melakukan AKD. Dengan memfokuskan pada salah satu aspek manajemen diklat, analisis akan lebih kaya dan mendalam dengan melihat tentang proses (bagaimana

metode, teknik dan proses analisis) data hasil AKD dilakukan oleh lembaga diklat, dan bagaimana pula tindak lanjut dari hasil AKD.

- d. Penelitian yang dapat dilakukan lebih lanjut adalah tentang bagaimana peran pimpinan lembaga diklat (*training organization managers*) dalam melakukan proses-proses pengelolaan untuk mendorong kegiatan manajemen diklat berjalan secara efektif. Peran pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan motivasi dapat dijadikan sebagai variabel kepemimpinan yang dapat dilihat keterkaitan dan pengaruhnya kepada fungsi-fungsi manajemen diklat.

