

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian sebagaimana dipaparkan pada Bab IV, adalah:

1. Formulasi kebijakan pengembangan karier PNS di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, masih memerlukan pola pengembangan karier pegawai yang didukung oleh perangkat sistem yang solid yang sesuai formulasi kebijakan itu sendiri, sebagai suatu kebijakan yang utuh dan terintegrasi secara *empirical*, *evaluative* dan *normative*, serta memberi arahan dan pedoman yang jelas bagi pengejewantahan kebijakan.
2. Fenomena empirik tentang kebijakan pengembangan karier pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, secara kuantitatif baru pada taraf penempatan sementara sesuai jumlah pegawai yang tersedia. Upaya ini pun belum optimal karena Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang baru kurang dapat menampung jumlah PNS yang tersedia. Pada aspek kualitatif setelah dilaksanakannya kebijakan otonomi daerah, pegawai yang melanjutkan pendidikan tambahan, lebih banyak berstatus "Ijin Belajar" dan berstatus "Tugas Belajar". Jenis pendidikan lanjutan yang dipilih kebanyakan pada Program Studi Administrasi Pendidikan, baik pada tingkat sarjana maupun magister.

3. Penciutan strukturisasi organisasi, dan ketidakjelasan spesifikasi fungsi dan tugas untuk setiap PNS telah menyebabkan tidak efektifnya pelaksanaan tugas, sehingga menjadi kendala yang bersifat organisasional dalam pengembangan pegawai. Beberapa upaya yang telah dan sedang dilakukan Seksi Ketenagaan pada Dinas Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dalam mengatasi kendala organisasional pengembangan pegawai, sehubungan dengan mergernya Dinas P&K dengan Kanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Barat, antara lain: Mengidentifikasi karakteristik dan potensi PNS berdasarkan latar belakang pendidikan, masa kerja dan pengalaman dalam jabatan, termasuk prestasi kerjanya; Mengidentifikasi dan menganalisis pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tuntutan struktur organisasi dan tata kerja; Menseleksi tenaga-tenaga potensial untuk menduduki jabatan-jabatan proyek yang bersifat temporer; Menawarkan tenaga-tenaga potensial dan memenuhi persyaratan administratif maupun profesional yang tidak menduduki jabatan di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota; Upaya ini pun belum dapat dikatakan hasil upaya pengembangan pihak lembaga, karena sifatnya masih mengandalkan inisiatif pegawai itu sendiri. Sehingga, dapat dikatakan bahwa upaya pengembangan pegawai tersebut tidak secara eksplisit dituangkan dalam bentuk rencana strategis pengembangan kepegawaian yang terorganisir dan terkendali.
4. Model kebijakan tentang pola pengembangan karier PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, perlu diungkapkan dari kesalahan-kesalahan

dalam seleksi dan promosi pegawai, yang ditandai dengan belum jelasnya kriteria yang efektifitas bagi suatu jabatan, terjadi bias karena adanya subjektifitas, adanya informasi yang inkonsisten tentang kandidat berdasarkan pekerjaan saat ini atau pekerjaan yang lalu, tidak adanya kesempatan bagi kandidat untuk menunjukkan kemampuan, keterdesakan waktu untuk mengisi suatu posisi. Karena itu, maksud dan tujuan penggunaan model *Assessment Centre*, ialah untuk mengantisipasi kesulitan dalam memperoleh kandidat yang sesuai untuk jenis pekerjaan tertentu, penggunaan metode-metode yang ada saat ini banyak kelemahan, dan menentukan metode yang tepat untuk mengidentifikasi potensi PNS untuk mengisi jabatan yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Penetapan norma dan prosedur, dengan sejumlah “exercise” harus dapat memunculkan dimensi-dimensi yang diperlukan oleh suatu “job target”. Penilai merupakan suatu tim yang terdiri dari para ahli di bidang perilaku/psikolog dan dapat juga melibatkan manager lini yang minimal setingkat di atas level “job target”. Waktu yang diperlukan dalam suatu kegiatan assesment berkisar antara 2-3 hari tergantung pada tingkat dan kompleksitas dari “job target”. Program *Assessment Center* ini dilaksanakan oleh Administrasi dan Penilai yang terlatih. Dan hasil *assessment* akan disusun ke dalam suatu laporan tertulis, dan apabila diperlukan dapat diberikan umpan balik oleh penilai kepada peserta assesment secara individual. Dan efektifitas penggunaan model *Assessment Centre* ini pun masih memerlukan pengujian di lapangan, dan dukungan perangkat sistem manajemen informasi yang akurat.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dipaparkan pada Bab IV dan kesimpulan penelitian di atas, maka beberapa implikasi dari penelitian ini antara lain:

1. Implementasi kebijakan pengembangan karier kepegawaian dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, khususnya dalam bidang pendidikan harus memperhitungkan keanekaragaman kondisi dan potensi tugas-tugas khas kependidikan, Namun, tidak berarti melakukan diskriminikasi dan mendorong dikotominya jabatan-jabatan kepegawaian. Adanya tingkatan otonomi yang dibedakan dengan terminologi otonomi terbatas, otonomi luas, dan otonomi muni menurut UU.No.22 Tahun 1999, patut diantisipasi munculnya tarik-menarik kekuasaan antara pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota, karena akan berimplikasi pada prospek tentang karier kepegawaian daerah. Tampaknya perlu ada standarisasi implementasi kebijakan karier pegawai daerah yang memberi ketegasan dalam sistem otonomi bertingkat menjadi sistem otonomi tidak bertingkat. Artinya, secara vertikal hanya dikenal satu daerah otonomi dan secara horizontal dibedakan antara daerah otonom yang bersifat *rural society* dan daerah otonom yang bersifat *urban society*. Dengan demikian, peranan dan posisi daerah otonom provinsi akan lebih jelas sebagai satu-satunya daerah administrasi yang berperan menjalankan fungsi dekonsentrasi dan mewakili pemerintah pusat guna melakukan pengawasan, koordinasi terhadap setiap implementasi kebijakan pengembangan karier PNS.

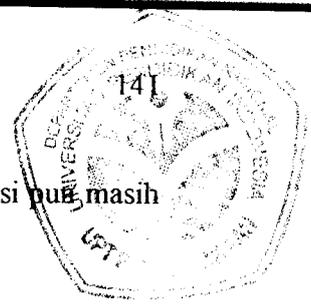
2. Dalam tatanan restrukturisasi organisasi dan kelembagaan pendidikan, tidak lepas dari reformasi azas legalitas sekaligus sebagai perangkat kendali sistem. Salah satunya ialah dalam aspek hukum dan perundang-undangan pendidikan. Hal ini mengandung arti bahwa salah satu keberhasilan reorganisasi dan restrukturisasi manajemen kepegawaian sangat tergantung pada dukungan peraturan perundang-undangan, serta *political will* dan *commitment* pimpinan instansi yang bersangkutan. Dengan demikian, dalam implementasi kebijakan pengembangan karier kepegawaian, diperlukan deregulasi perangkat hukum dan perundang-undangan pendidikan yang masih bernuansa UU.No.5 Tahun 1974 sesuai dengan jiwa dan kehendak paradigma UU.No.22 Tahun 1999, yang memberikan diskresi lebih leluasa bagi setiap PNS untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Implikasi pada tatanan pendidikan prajabatan bagi tenaga-tenaga kependidikan, khususnya bagi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan seperti Universitas Pendidikan Indonesia, hasil penelitian ini harus dianggap sebagai peluang untuk mencoba membangun kembali paradigma profesionalisasi tenaga kependidikan. Profesionalisasi keilmuan dalam Manajemen Tenaga Kependidikan, bukan hanya terbatas pada sistem persekolahan, namun harus merujuk pada paradigma pendidikan yang lebih komprehensif dan universal. Dengan demikian, pengembangan kurikulum program studi administrasi pendidikan senantiasa merujuk kebutuhan-kebutuhan lapangan.

4. Implikasi terhadap pola-pola pengembangan karier kepegawaian dalam instansi pemerintah, harus didasarkan pada karakteristik tugas pokok dan fungsi setiap katagori dan jenis pegawai. Karenanya, pola karier untuk jabatan-jabatan struktural dan jabatan-jabatan fungsional tidak mungkin merujuk pada suatu pola yang sama.
5. Mengingat komponen-komponen yang diteliti lebih banyak menarik implikasi secara konseptual, maka diperlukan penelitian lanjutan yang berkenaan dengan spesifikasi, standarisasi dan pengujian model-model praktek manajemen pengembangan karier personil pendidikan di lingkungan organisasi sistem pendidikan dan organisasi kelembagaan pendidikan pada setiap jalur, jenis dan jenjang pendidikan.

C. Rekomendasi

Merujuk pada gambaran permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka dalam penelitian ini disarankan:

1. Menanamkan kesadaran pada berbagai kesempatan untuk senantiasa loyal kepada pekerjaan sesuai dengan komitmen pegawai, dalam kondisi pegawai yang *over-supply*, tampaknya masih bersifat bahasa klise. Dalam tatanan operasional upaya tersebut sangat sulit dilakukan. Oleh karena itu, disarankan perlu dipikirkan adanya suatu kebijakan yang mengatur jabatan-jabatan selain jabatan struktural, melalui penambahan jabatan-jabatan fungsional. Jabatan fungsional ini, walaupun dalam struktur organisasi yang baru tidak ada, akan tetapi bukan harga mati, karena baik dalam jangka pendek maupun jangka



panjang, tugas-tugas manajemen pendidikan pada tingkat propinsi pun, masih memerlukan jabatan-jabatan fungsional.

2. Memberi kesempatan seluas-luasnya untuk mengambil pensiun dini kepada para pegawai, tampaknya kurang bijaksana. Karena, telah membatasi hak dan keinginan pegawai untuk berkarya dan berkarier di lingkungan organisasi pemerintahan. Yang bijaksana adalah perlunya perlindungan dan keleluasaan untuk berkarya melalui kebijakan-kebijakan yang memberikan diskresi lebih luas untuk berkompetisi dalam mengembangkan karier kepegawaiannya. Sehingga setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dalam meniti karier kepegawaian sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.
3. Setiap pimpinan unit organisasi, seyogyanya mempunyai program pengembangan karier untuk para pegawainya, dengan memberi kesempatan seluas-luasnya untuk melanjutkan tingkat pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, baik yang dibiayai oleh pemerintah maupun atas biaya sendiri. Akan tetapi, upaya ini pun akan tidak berarti apa-apa, apabila upaya ini tidak disertai dengan sistem perencanaan karier pegawai yang terorganisir dan terkendali. Karena itu, upaya ini pun memerlukan suatu rumusan perencanaan karier dalam bentuk program-program pengembangan karier yang terarah.
4. Untuk memanfaatkan pegawai-pegawai yang potensial, para pimpinan organisasi, perlu menggalang kerjasama dengan instansi pemerintah daerah, dengan memfasilitasi seluas-luasnya kepada para pegawai untuk memilih tempat bekerja sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai sendiri, baik di

lingkungan instansi sendiri maupun ke instansi lain. Akan tetapi upaya ini pun harus disertai dengan jaminan kualitas dan profesionalisme, sehingga pemberian bantuan personil kepada pemerintah daerah kabupaten/kota memberikan dampak yang positif bagi pengembangan profesionalisme kepegawaian di daerah.



