

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Kesimpulan Umum

Proses pengembangan SDM Aparatur di dinas Provinsi Jawa Barat belum optimal, karena dari 4 fase yang harus dilakukan hanya fase mendiagnosa kebutuhan dalam bentuk analisis kebutuhan itu saja yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan, karena dinas pendidikan dalam merencanakan dan melaksanakan pengembangan aparatur tidak memiliki otoritas penuh, sebab otoritas pengembangan pegawai ada pada BKD dan Badan Diklat Provinsi sehingga perencanaan yang dilakukan oleh dinas pendidikan belum sesuai harapan dan belum sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan jabatan.

Fase pelaksanaan pengembangan belum optimal karena pelaksanaan dilakukan di bawah koordinasi Badan Diklat dan BKD dan kerjasama dengan Perguruan Tinggi. Untuk proses Diklatpim belum dapat diandalkan atau belum efektif sebagai cara mengembangkan eselon III dan kurang disesuaikan dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas dan pengembangan melalui pendidikan lanjutannbelum sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Evaluasi yg dilakukan oleh dinas pendidikan dan BKD hanya bersifat administrasi dan pada kinerja aparatur secara umum dan DP3 tidak pada kontribusi hasil pendidikan dan pelatihan. Dinas pendidikan tidak melakukan evaluasi terhadap proses kegiatan pelaksanaan pengembangan SDM aparatur yang dilakukan oleh badan diklat maupun perguruan tinggi.

2. Kesimpulan Khusus

- a. Proses diagnosa pengembangan Aparatur eselon III Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat disatukan dalam proses perencanaan yang sasaran kebutuhannya adalah jabatan, kelompok pengembangan adalah individu dan proses pengembangannya melalui pendekatan formal. Analisis kebutuhan antara sasaran tahunan dengan lima tahunan tidak ada perbedaan hanya ditujukan kepada pejabat eselon IV dan staf saja untuk eselon III tidak direncanakan.
- b. Proses Perencanaan pengembangan Aparatur eselon III Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu:
 - 1) Dalam merencanakan hanya berdasarkan pada masalah yang dihadapi sekarang saja sementara tantangan baru yg diperkirakan akan timbul dimasa depan tidak dipertimbangkan.
 - 2) Dalam Mengidentifikasi Kebutuhan Pihak Ketiga (Pegawai) Tidak Pernah Dilibatkan.
 - 3) Mekanisme perencanaan yang dilakukan oleh dinas pendidikan, kebutuhan individu dan pertimbangan terkait potensi dari pejabat untuk terus mengembangkan diri serta peningkatan kinerja kelompok dan antar kelompok tidak menjadi bahan dalam mendiagnosa pengembangan SDM Aparatur.
- c. Proses Pelaksanaan pengembangan Aparatur eselon III Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu:
 - 1) Pelaksanaan pengembangan yang dilakukan oleh dinas pendidikan belum sesuai dengan harapan, karena pelaksanaannya

dilakukan oleh instansi di luar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sehingga hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan dikala pelaksana program tidak memenuhi standar mutu yang berlaku dan tidak profesional.

- 2) Dalam pelaksanaan antara pengembangan individu, unit dan pengembangan organisasi tidak ada keterkaitan.
 - 3) Dalam pelaksanaan tidak dipenuhinya persyaratan bahwa Anggota staf profesional harus tahu cara berpartisipasi dan berhubungan dengan program; Materi yang digunakan harus cukup; berkualitas serta harus ada koordinasi; Rencana untuk mencapai tujuan harus logis; Arus komunikasi dan umpan balik harus menjadi bagian dari proses serta bagian dari program; Dukungan dan perubahan harus dapat diamati pada semua komponen yang ada pada sistem.
- d. Proses Evaluasi pengembangan Aparatur eselon III Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, yaitu:
- 1) Dinas Pendidikan tidak menjalankan pertimbangan yang seharusnya dilakukan dalam evaluasi pengembangan staf seperti tujuan evaluasi, teori evaluasi, ukuran kriteria evaluasi dan hasil evaluasi terhadap pengembangan sumber daya aparatur.
 - 2) Dinas pendidikan tidak melakukan evaluasi dampak dari Diklat terhadap tugas pekerjaannya.
 - 3) Dinas pendidikan tidak melakukan pengumpulan data mengenai apakah masalah yang difokuskan dalam pengembangan dapat

dipecahkan dan apakah transaksi pembelajaran yang dipakai menghasilkan kinerja jabatan yang diinginkan.

4) Dinas pendidikan tidak mengukur ketercapaian proyek pengembangan berupa dampak peserta, dampak jabatan maupun dampak keorganisasian.

e. Alternatif pengembangan SDM Aparatur eselon III Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang ditawarkan adalah sebagaimana tertuang dalam gambar 4.4, dengan prasyarat intervensi politik tidak terlalu tinggi dan dengan orang yang memiliki otoritas dan kewenangan, tingginya komitmen pada level pimpinan pada saat membuat rencana kegiatan anggaran. Ada perubahan kebijakan terkait tentang pengembangan sumber daya aparatur pada dinas yang kurang efektif. Dibuatnya regulasi tentang pola pengembangan karir yang jelas.

B. Rekomendasi

1. Proses diagnosa sebaiknya dilakukan sebelum perencanaan pengembangan dimulai, agar inventarisasi dan analisa kebutuhan terlepas dari pengaruh lingkungan politik dan kecenderungan politisasi. Agar proses diagnosa dilakukan dengan tepat, hendaknya dilaksanakan melalui beberapa pertimbangan, yaitu pertimbangan keseluruhan kebutuhan pengembangan organisasi; peningkatan yang dibutuhkan pada pengetahuan dan keterampilan pejabat serta pertimbangan potensi dari pejabat untuk mengembangkan diri dan juga pertimbangan kinerja kelompok dan antar kelompok.

2. Perencanaan pengembangan aparatur Eselon III sebaiknya melibatkan OPD agar apa yang menjadi kebutuhan SDM Aparatur eselon III di masing-masing OPD dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Fungsi BKD dalam perencanaan pengembangan aparatur Eselon III sebaiknya sebagai fasilitator saja, supaya apa yang menjadi usulan masing-masing OPD mengenai SDM Aparatur eselon III yang diusulkan dan dibutuhkan sesuai dengan kebutuhannya. Dalam merencanakan pengembangan aparatur Eselon III karena posisinya yang strategis, maka pejabat yang mempunyai kewenangan/ instansi yang terkait, yaitu Badan Kepegawaian Daerah harus mengalokasikan anggaran dan merencanakan menyesuaikan dengan usulan dari Dinas Pendidikan agar terwujudnya perencanaan pengembangan yang sinergi antara pengembangan diri dan pola karir. Agar perencanaan pengembangan sumber daya aparatur eselon III dilakukan dengan tepat, hendaknya perencanaan berpedoman pada kebijakan sistem, hasil penelitian, arah nilai, jenjang karir, lingkungan eksternal dan berdasarkan format program.
3. Pelaksanaan untuk Diklat jabatan harus dibuka ruang dilaksanakan oleh lembaga di luar Diklat Provinsi seperti LAN RI dan Diklat Kemendagri dan institusi yang mempunyai sertifikasi untuk melaksanakan Diklat Jabatan dengan catatan anggaran diberikan atau diposkan di OPD masing-masing dengan tetap menjaga mutu atau kualitas pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan jabatan dan kebutuhan organisasi. Selain itu harus terus dilakukan audit baik internal maupun eksternal oleh lembaga

auditor yang memiliki kewenangan mengaudit serta harus terus di akreditasi untuk menjaga mutu penyelenggaraan. Agar pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur eselon III dilakukan dengan tepat, hendaknya terjadi sinergi antara pengembangan individu, pengembangan unit serta pengembangan organisasi, dan adanya dukungan kebijakan administrasi yang luas dan jelas, serta materi yang digunakan harus berkualitas serta harus ada koordinasi. Di samping itu, arus komunikasi dan umpan balik (*feedback*) harus menjadi bagian dari proses dan program.

4. Evaluasi pengembangan aparatur Eselon III sebaiknya melibatkan seluruh *stakeholder*, dimana evaluasi tidak hanya sebatas pada waktu pelaksanaan, akan tetapi *output* dan *outcome* dari hasil pelaksanaan pengembangan itu sendiri harus dievaluasi, supaya terlihat apakah aparatur eselon III sudah sesuai dengan kompetensinya atau justru sebaliknya, yaitu *output* yang diharapkan tidak sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan jabatan dan organisasi. Hal ini harus menjadi alternatif dalam pengembangan SDM Aparatur eselon III, karena evaluasi tidak hanya dari proses dan input saja. Evaluasi yang tepat hendaknya dilakukan berdasarkan pada tujuan evaluasi, teori evaluasi, Tipe Evaluasi, Kriteria, Ukuran kriteria, Evaluasi data dan Hasil.
5. Perlu adanya regulasi yang menjamin karir atau pengembangan karir yang jelas.
6. Dalam proses pelaksanaan Diklatpim III sebagai salah satu bentuk pengembangan aparatur eselon III, metode dan hasilnya perlu di evaluasi

dan dimonitoring / diaudit oleh lembaga yang profesional sehingga tujuan dari pengembangan sesuai dengan sasaran dan kebutuhan dan Dinas Pendidikan melakukan evaluasi sendiri terhadap hasil Diklatpim tersebut.

