

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diuraikan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi mengenai beberapa hal penting sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pertanyaan penelitian pada bab terdahulu yaitu bagaimana pengelolaan analisis kebutuhan pelatihan (AKD) pegawai negeri sipil (PNS) oleh Kantor Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung?, dapat ditarik kesimpulan sebagai pemaknaan hasil kegiatan penelitian sebagai berikut :

1. Kantor Diklat Kota Bandung ditinjau dari jenis seksi-seksi yang ada yaitu seksi Analisis Kebutuhan Diklat, Seksi Penyelenggaraan, dan Seksi Pengembangan Sistem Diklat mencerminkan organisasi yang bekerja pada satu sistem, dimana antara seksi yang satu dengan yang lainnya mempunyai tugas masing-masing yang saling terkait dan tidak dapat bekerja sendiri. Struktur organisasi yang demikian ini dikembangkan berdasarkan diklat sebagai suatu sistem yang diawali dengan analisis kebutuhan (perencanaan), pelaksanaan, serta evaluasi dan pengembangan yang hasilnya sebagai bahan pertimbangan untuk perencanaan selanjutnya.

2. Kegiatan AKD pada Kantor Diklat Kota Bandung mulai dilaksanakan secara ilmiah dengan menggunakan pendekatan analisis misi, fungsi, tugas, dan sub tugas untuk memperoleh kompetensi yang dibutuhkan oleh Dinas/Instansi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung semenjak adanya perubahan struktur organisasi yang di dalamnya terdapat Seksi Analisis Kebutuhan Diklat. Sebelum adanya Seksi Analisis Kebutuhan Diklat AKD yang dilaksanakan hanya sebatas inventarisasi jenis diklat yang akan dijadikan sebagai acuan untuk menyusun program diklat.
3. Perencanaan AKD yang dilaksanakan oleh Kantor Diklat Kota Bandung pada dasarnya sudah mengacu pada aspek-aspek perencanaan kegiatan mulai dari penyusunan pedoman kegiatan, perencanaan organisasi pelaksana (TIM AKD), sampai perencanaan pembiayaan. Dalam menetapkan organisasi pelaksana ada keunggulan yang dapat terlihat yaitu sudah memperhatikan bidang keahlian yang dibutuhkan dalam pengelolaan kegiatan AKD yaitu bidang keahlian dalam AKD, bidang keahlian dalam penyusunan kurikulum, serta bidang keahlian dalam menyusun kompetensi pegawai negeri sipil pada saat ini dan masa yang akan datang dalam menghadapi perubahan global.
4. Pelaksanaan kegiatan AKD mempunyai keunggulan dengan melibatkan para pejabat pemegang kebijakan mulai dari Walikota Pejabat Eselon II, eselon III sampai Camat yang dianggap menguasai permasalahan organisasi. Hal ini menjadi kurang efektif

karena sasaran AKD terdiri dari 90 organisasi (Badan, Dinas, Bagian, Kantor, dan Kecamatan) dilingkungan Pemerintah Kota Bandung, sedangkan pendekatan analisis yang dilakukan adalah pendekatan analisis jabatan/pekerjaan, dimana setiap organisasi hanya diwakili oleh satu orang pejabat (responden) yang belum tentu memahami substansi uraian tugas dari semua jabatan yang ada pada organisasi dimana ia bekerja, sehingga ada hambatan pada saat menguraikan uraian tugas menjadi kompetensi.

5. Hasil AKD yang dilakukan oleh Kantor Diklat kota Bandung belum ada yang ditindak lanjuti baik yang berhubungan dengan penyusunan kurikulum, perbaikan dan pengembangan kurikulum maupun penyusunan program diklat. Sehingga tidak ada satu rekomendasi pun yang diberikan baik kepada seksi penyelenggaraan maupun seksi pengembangan sistem diklat.

## **B. Implikasi**

1. Dari segi perencanaan meskipun telah memperhatikan aspek-aspek suatu perencanaan, namun dari segi perencanaan teknis operasional kurang diperhatikan. Hal ini mempengaruhi terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan AKD. Misalnya jumlah Tim Teknis dan waktu (tiga hari) yang disediakan terlalu sedikit jika dibanding dengan jumlah organisasi yang menjadi target AKD. Hal ini disebabkan karena terbatasnya biaya. Oleh karena itu pelaksanaan kegiatan AKD untuk selanjutnya, target sasaran

- kegiatan AKD harus menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih optimal.
2. Dalam pelaksanaan AKD, derkrepani kebutuhan diklat yang dihasilkan dari penilaian kompetensi masih kurang valid karena hanya di nilai oleh responden itu sendiri. Validitas kompetensi akan dapat diperoleh jika penilaian kompetensi juga dilakukan minimal oleh satu orang atasan, satu orang teman se level, serta satu orang bawahan.
  3. Dari segi tindak lanjut hasil AKD, karena tidak ada satu rekomendasipun yang disampaikan dalam laporan pelaksanaan AKD maka kegiatan AKD yang dilakukan oleh Kantor Diklat Kota Bandung ini terkesan hanya menyelesaikan kegiatan saja, dan sangat kecil sekali kontribusinya terhadap perbaikan maupun pengembangan program diklat yang dilaksanakan saat ini maupun di masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan kegiatan AKD serta alokasi biaya yang akan diusulkan harus sampai pada penyusunan kurikulum dan silabi.
  4. Keterbatasan kompetensi dalam bidang AKD dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kantor Diklat Kota bandung, agar pelaksanaan AKD dapat lebih optimal perlu menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang berkompeten atau dengan mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti diklat AKD, serta perlu ada komitmen pada semua pegawai bahwa pengelolaan diklat yang benar harus selalu diawali dengan kegiatan AKD.



5. Kegiatan AKD memerlukan biaya yang tidak sedikit, oleh karena itu perlu adanya dukungan dari Pemerintah Kota Bandung untuk meningkatkan anggarannya, termasuk diantaranya adalah anggaran peningkatan kualitas sumber daya aparatur melalui diklat.
6. Pelaksanaan kegiatan AKD yang kurang optimal akan berdampak terhadap perencanaan diklat yang kurang memenuhi kebutuhan organisasi. Oleh karena itu pelaksanaan AKD yang komprehensif perlu dilaksanakan sehingga akan menghasilkan jenis diklat serta target grup yang benar-benar membutuhkan peningkatan kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya.

### **C. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, maka dapat direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Struktur organisasi Kantor Diklat Kota Bandung yang disesuaikan dengan konsep sistem diklat, merupakan kondisi yang strategis dan sangat bagus untuk dipertahankan keberadaannya, karena antara sub-sub sistem yang ada memiliki keterkaitan atau prosedur kerja yang tidak bisa dipisahkan (*interdependensi*) yang merupakan ciri dari sistem. Sistem organisasi lembaga diklat yang seperti inilah yang memungkinkan diperhatikannya secara sungguh-sungguh perencanaan program diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan para peserta sekaligus kebutuhan organisasi sebagai stakeholder.

Oleh karena itu perlu diikuti oleh perilaku pelaksanaannya yang juga harus berpikir sistem dengan memperhatikan keterkaitan dan tugas masing-masing seksi sebagai sub sistem untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Perencanaan kegiatan AKD harus benar-benar dipersiapkan tenaga/tim teknis yang memiliki kemampuan dan pengalaman dalam bidang AKD. Pegawai yang dilibatkan dalam tim AKD perlu diikutsertakan dahulu dalam diklat analisis kebutuhan diklat. Satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan adalah perencanaan awal kegiatan AKD dengan menetapkan prioritas sasaran dengan cara menentukan sumber-sumber kebutuhan diklat yang akan dianalisis seperti uraian dalam bab 2 yaitu : (a) Kebutuhan memenuhi tuntutan standar kinerja sekarang (pegawai baru, peningkatan/permasalahan kinerja); (b) Kebutuhan memenuhi tuntutan jabatan/Rotasi/Promosi); (c) Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan perubahan; dan (d) Kebutuhan memenuhi tugas khusus
3. Jika sasaran kebutuhan diklatnya sudah ditentukan maka kegiatan AKD yang komprehensif, perlu mengikuti langkah-langkah yang disarankan menurut teori-teori yang dijelaskan pada bab 2 baik itu analisis kebutuhan diklat tingkat organisasi, tingkat jabatan/pekerjaan maupun tingkat individu.
4. Di lingkungan organisasi pemerintah kebutuhan untuk memenuhi tuntutan jabatan struktural ada 2 jenis kompetensi yang dipersyaratkan yaitu kompetensi umum dan kompetensi substansi.

Untuk memenuhi persyaratan kompetensi umum, jenis diklatnya sudah ditentukan oleh Instansi Pembina dari Pusat (LAN RI) yaitu diklat kepemimpinan. Kepemimpinan tingkat IV untuk jabatan eselon IV, kepemimpinan tingkat III untuk jabatan eselon III, dan Kepemimpinan tingkat II untuk jabatan eselon II. Sehingga kebutuhan diklat untuk tuntutan promosi jabatan struktural cukup dilakukan analisis kebutuhan tingkat individu. Sedangkan untuk memenuhi kompetensi substansi karena tidak mempertimbangkan ada atau tidak adanya kesenjangan maka analisis yang dilakukan adalah analisis kompetensi tingkat jabatan/pekerjaan untuk menghasilkan diklat-diklat teknis sesuai dengan substansi masing-masing organisasi. Diklat teknis ini terutama diberikan pada pegawai-pegawai yang relatif baru dalam bidang tugasnya.

5. Agar hasil pelaksanaan AKD dapat menunjang perencanaan program diklat yang akan dilaksanakan oleh seksi penyelenggaraan Kantor Diklat Kota Bandung direkomendasikan sebagai berikut :
  - a. Hasil kegiatan AKD diharapkan sesuai dengan hasil kegiatan AKD yang komprehensif seperti yang telah diuraikan dalam kajian teori terdahulu.
  - b. Dalam menyusun laporan kegiatan AKD harus diuraikan dengan jelas tentang rekomendasi yang diharapkan dapat ditindak lanjuti, bahkan perlu ada pembahasan dengan semua

unsur terkait yang dipimpin oleh Kepala Kantor mengenai rekomendasi yang disampaikan.

6. Bagi peneliti lain direkomendasikan untuk diteliti lebih lanjut mengenai:
  - a. Pengelolaan analisis kebutuhan pelatihan pada Lembaga Diklat Aparatur di Kabupaten/Kota se Provinsi Jawa Barat.
  - b. Model penelitian kuantitatif ditinjau dari hubungan analisis kebutuhan pelatihan dengan efektifitas penyelenggaraan pelatihan.



