

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Dalam rangka untuk memenuhi kompleksitas kebutuhan organisasi pemerintah dan dinamika tuntutan masyarakat, maka diperlukan adanya PNS yang profesional, bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi dan menyadari tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk memperoleh kondisi PNS seperti itu, ialah melalui diklat pegawai secara terarah, terpadu dan berkesinambungan yang mengarah pada terciptanya :

- a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- b. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan/atau kepemimpinannya ;
- c. Peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Dalam rangka untuk mencapai daya guna dan hasil guna PNS yang sebesar-besarnya maka diadakan pengaturan dan penyelenggaraan diklat PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Menurut Pasal 1 PP No. 101 tahun 2000 tentang Diklat PNS ialah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Pada umumnya tujuan diklat dibedakan kedalam tiga kategori pokok domain, yang meliputi :

- *Cognitive (Pengetahuan) Domain*, adalah tujuan diklat yang berkaitan dengan pengetahuan.
- *Affective (Sikap) Domain*, adalah tujuan diklat yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku serta,
- *Psychomotor (Keterampilan) Domain* yaitu tujuan diklat yang berkaitan dengan keterampilan.

Diklat dalam jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Jenis diklat dalam jabatan terdiri dari: (a) *Diklat Kepemimpinan*, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. (b) *Diklat Fungsional*, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing yang ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan. Serta (c) *Diklat Teknis*, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS yang ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

Pendidikan pada dasarnya merupakan instrumen untuk mencerdaskan manusia, dimana *value* (nilai), *attitude* (sikap), dan *maturity* (kedewasaan) ditumbuh kembangkan melalui proses pembelajaran, karena esensi pendidikan itu adalah *learning* (belajar) dan belajar inilah yang menjadi empat pilar utama pendidikan. keempat pilar pendidikan tersebut, yaitu '*learning to know, learning to do, learning to be* dan *learning to live together and harmonizely*'.

Secara naluriah, setiap manusia di manapun ia berada, selama hidupnya pasti akan mengalami proses belajar. Begitu pula di dalam sebuah organisasi, mereka juga akan belajar dan terus belajar baik disadari maupun tidak, oleh karena itu maka potensi individu ini harus ditumbuhkembangkan secara sistematis, terarah dan berkelanjutan yaitu melalui program diklat pegawai, sehingga diharapkan program diklat tersebut bisa berfungsi sebagai empat pilar utama tersebut di atas dalam mengantisipasi dan memenuhi berbagai tuntutan dan perubahan zaman.

Direktorat Jenderal Anggaran sebagai salah satu unit organisasi pemerintah, dalam usahanya untuk mewujudkan visi dan misinya juga tidak bisa melepaskan dirinya dari kebutuhan untuk menumbuhkembangkan berbagai potensi SDM yang dimilikinya. Salah satu kebijakan untuk mengembangkan SDM – nya tersebut ialah melalui program diklat pegawai. Kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat pegawai di DJA dilaksanakan secara terpusat oleh Bagian Kepegawaian Setditjen Anggaran.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian ini, dapat disimpulkan bahwa program diklat mampu memberikan korelasi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, makin baik pelaksanaan diklat tersebut maka akan makin tinggi tingkat pengaruh yang diberikannya terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis mencoba untuk menarik beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan pendapat responden dapat disimpulkan bahwa perencanaan diklat yang dilaksanakan di Kantor Pusat DJA sudah berjalan dengan baik, di mana dengan cara memasukkan jumlah skor jawaban responden ke dalam sebuah garis kontinum dengan lima interval kelas yang sama, didapat jumlah skor untuk

*perencanaan diklat* ialah 3.383 yang berada pada **daerah baik** dengan range antara 3.332 sampai 4.116, sehingga bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan tingkat pengaruh *perencanaan diklat* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dengan menggunakan rumus korelasi product moment didapatkan hasil  $r_{x_1y} = 0,639$  yang menunjukkan adanya hubungan positif dan nyata diantara kedua varabel tersebut dengan tingkat keeratan **kuat**. Berdasarkan uji  $t$ , didapat hasil **8,137** sehingga uji hipotesisnya diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $8,137 > 1,988$ ) yang berarti  **$H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima** artinya terdapat hubungan yang berarti (signifikan) antara *perencanaan diklat* dengan peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan koefisien determinasi, diketahui  **$D = 40,8\%$**  berarti *perencanaan diklat* mampu memberikan pengaruh sebesar 40,8 % terhadap peningkatan kinerja pegawai, dan sisanya (59,2%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung.

2. Berkenaan dengan pelaksanaan diklat, berdasarkan pendapat responden dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan diklat yang dilaksanakan di Kantor Pusat DJA sudah berjalan dengan baik, hal ini bisa dilihat dari jumlah skor untuk variabel ini berjumlah 3.556 yang juga berada pada **daerah baik** dengan range antara 3.332 sampai 4.116, sehingga pelaksanaan diklat secara signifikan bisa memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus yang sama bahwa tingkat pengaruh *pelaksanaan diklat* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), didapatkan hasil korelasi  $r_{x_2y} = 0,621$  yang menunjukkan adanya hubungan positif dan nyata diantara keduanya dengan tingkat keeratan **kuat**. Berdasarkan hasil uji  $t$ , didapat nilai **7,763** sehingga hipotesisnya, dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

(7,763 > 1,988) yang berarti **H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima** artinya terdapat hubungan yang berarti antara *pelaksanaan diklat* dengan kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan koefisien determinasi, diketahui **D = 38,6 %** berarti pelaksanaan diklat mampu memberikan pengaruh sebesar 38,6 % terhadap kinerja pegawai, dan sisanya (61,4%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung.

3. Sedangkan untuk variabel evaluasi diklat, responden juga memandang bahwa evaluasi diklat di Kantor Pusat DJA sudah berjalan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari jumlah skor jawabannya sebesar 3.550 yang juga berada pada daerah baik dengan range yang sama yaitu antara 3.332 sampai 4.116, di mana hal ini juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus yang sama, didapat tingkat pengaruh evaluasi diklat ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), yaitu sebesar  $r_{x_3y} = 0,696$  yang menunjukkan adanya hubungan positif dan nyata diantara keduanya dengan tingkat keeratan **kuat**. Dan Berdasarkan uji  $t$ , didapat hasil **9,509** sehingga dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $9,509 > 1,988$ ) yang berarti **H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima** artinya terdapat hubungan yang berarti antara evaluasi diklat terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan rumus koefisien determinasi, dapat diketahui bahwa **D = 48,5 %** berarti evaluasi diklat mampu memberikan pengaruh sebesar 48,5 % terhadap kinerja pegawai, dan sisanya (51,5%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung.
4. Sementara itu tingkat pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), didapat nilai  $r_{xy} = 0,754$  yang menunjukkan adanya hubungan positif dan nyata diantara keduanya dengan tingkat keeratan **kuat**.

Dan Berdasarkan uji  $t$ , didapat nilai **11,249** sehingga dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $11,249 > 1,988$ ) yang berarti  **$H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima** artinya terdapat hubungan yang berarti antara manajemen diklat terhadap kinerja pegawai. Dan berdasarkan rumus koefisien determinasi, diketahui  $D = 56,9 \%$  berarti perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat yang dilaksanakan secara baik mampu memberikan pengaruh sebesar  $56,9 \%$  terhadap kinerja pegawai, dan sisanya ( $43,2\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat di Kantor Pusat DJA secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, sehingga bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dengan berdasarkan kepada jawaban responden di mana jumlah skor untuk kinerja pegawai berjumlah 7.020, pada garis kontinum nilai tersebut berada pada **daerah baik** yaitu antara nilai 6.664 sampai 8.232. Responden menilai baiknya kinerja pegawai di Kantor Pusat DJA bisa dilihat dengan adanya peningkatan loyalitas dan dedikasi pegawai, kemampuan untuk berinteraksi sosial semakin baik, tingkat absensi rendah, motivasi kerja dan minat belajar semakin meningkat, pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai semakin baik, kualitas dan kuantitas kerja meningkat serta adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.

Selain karena ketiga variabel di atas, penulis memandang bahwa baiknya kinerja pegawai di Kantor pusat DJA dipengaruhi oleh beberapa variabel lain seperti :

- Diberikannya Tunjangan Khusus Pengelolaan Keuangan Negara (TKPKN) yang besarnya hampir mendekati besaran gaji pokok. TKPKN tersebut setiap bulannya akan diperhitungkan dari kehadiran. Untuk setiap

ketidakhadiran akan dipotong sebesar 5 % perharinya. Sehingga setiap pegawai akan berusaha untuk masuk kerja setiap hari kerjanya.

- Kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman
- Disediaknya sarana transportasi untuk antar jemput pegawai
- Sarana dan prasarana kerja yang memadai
- Diadakannya program diklat pegawai yang beragam dan intensitasnya tinggi

Namun demikian penulis memandang masih adanya beberapa kekurangan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat di Kantor Pusat DJA seperti masih bersifat sentralistis, top down, serta adanya unsur subjektivitas dari para penilai terutama atasan langsung, sehingga diharapkan hal ini tidak dibiarkan terus berlanjut yang dikhawatirkan bisa mengakibatkan timbulnya kekecewaan pegawai yang berakibat menurunnya minat untuk ikut diklat dan berimbas kepada menurunnya kinerja pegawai.

## **B. Implikasi**

Dari kesimpulan hasil penelitian ada beberapa implikasi yang dapat dikemukakan diantaranya :

1. Untuk merencanakan suatu program diklat secara tepat, akurat dan terarah akan berimplikasi pada perlunya ketersediaan perangkat kerja secara memadai baik perangkat lunak (*software*) berupa komitmen dan kebijakan pimpinan yang mendukung, perangkat keras (*hardware*), berupa sarana dan prasarana yang representatif dan memadai, serta adanya dukungan dari SDM (*brainware*), yaitu tenaga-tenaga perencana yang memiliki keahlian dan kemampuan yang handal dalam bidang perencanaan sehingga rencana yang diambil akan lebih tepat, akurat, terarah dan realibel.

2. Untuk efektifnya pelaksanaan diklat, maka akan berimplikasi terhadap kebutuhan untuk menyediakan berbagai sumber daya pendukung secara memadai seperti ketersediaan alokasi dana, kualitas aparat penyelenggara, kualitas instruktur, kualifikasi peserta, jenis dan kurikulum diklat yang bisa memenuhi kebutuhan dan persyaratan jabatan, serta sarana dan prasarana diklat yang memadai.
3. Agar evaluasi diklat dapat dilaksanakan secara akurat baik prosesnya maupun hasil-hasilnya, akan berimplikasi terhadap kebutuhan untuk menyediakan berbagai hal yang mendukung ke arah tersebut secara memadai seperti metode, waktu, dana, sarana dan prasarana, aparat yang bertugas untuk mengevaluasi serta perlunya kebijakan dan komitmen pimpinan untuk memanfaatkan hasil-hasil evaluasi secara optimal sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan khususnya yang berhubungan dengan kebijakan pengembangan SDM.
4. Dengan meningkatnya kinerja pegawai maka akan berimplikasi pada perlunya kebijakan untuk memelihara bahkan untuk terus meningkatkan kinerja pegawai misalnya melalui pemberian penghargaan kepada pegawai yang kinerjanya tinggi, baik berupa peningkatan karir, maupun kompensasi yang memadai kepada pegawai tersebut. Disamping itu perlu adanya kemauan pimpinan untuk memberikan perhatian khusus kepada pegawai yang kinerjanya masih rendah, misalnya menugaskannya untuk ikut diklat, mutasi, bahkan memberikan sanksi/hukuman (*punishment*) mulai dari sanksi ringan, sedang hingga sanksi berat. Hal ini tentunya harus dibarengi dengan adanya itikad dan kemauan dari jajaran pimpinan di DJA untuk memberikan perhatian penuh kepada masalah tersebut, karena tidak jarang adanya peningkatan kinerja pegawai tidak ditindaklanjuti dengan upaya untuk memberikan penghargaan yang memadai



dan kadangkala pimpinan enggan menegur pegawai yang kinerjanya masih rendah, sehingga dikhawatirkan akan menimbulkan kecemburuan pegawai yang kinerjanya tinggi.

### C. Rekomendasi

Sebagai tindak lanjut dari penelitian ini, penulis merekomendasikan beberapa hal terutama yang berhubungan dengan permasalahan yang dikaji diantaranya:

1. Upaya untuk menghindari dampak negatif dari kebijakan yang sentralistis dalam merencanakan suatu program diklat sebagaimana saat ini masih berlangsung di DJA, maka Bagian Kepegawaian Setditjen Anggaran bisa lebih melibatkan pihak lain, dalam hal ini unit eselon lain di luar Bagian Kepegawaian Setditjen Anggaran, yang juga berkepentingan terhadap diklat tersebut. Hal ini bisa dilakukan dengan cara menyebarkan daftar isian atau angket ke seluruh unit DJA baik di pusat maupun di kantor vertikal daerah, dengan maksud untuk menggali informasi mengenai kebutuhan riil dan kondisi di tempat kerjanya masing-masing. Sehingga rencana program yang diambil tidak lagi diambil secara *top down* tetapi secara *bottom up*. Mengingat kuatnya pengaruh perencanaan diklat terhadap kinerja pegawai, maka direkomendasikan perlunya tenaga fungsional perencana yang memadai baik kualitas maupun kuantitasnya, sehingga rencana yang dibuat bisa lebih jenas, terukur, dan realibel dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mengantisipasi kurangnya tenaga fungsional perencana, maka pihak Bagian Kepegawaian Setditjen Anggaran bisa menarik pegawai yang ada untuk diberikan jabatan fungsional ini, yang dibarengi dengan pemberian kompensasi yang memadai sehingga para pegawai akan tertarik untuk menerima jabatan

tersebut. Untuk meningkatkan kemampuannya, maka harus diberikan diklat yang berhubungan dengan perencanaan.

2. Upaya untuk meminimalisir masalah pada saat pelaksanaan diklat, ialah dengan cara memusatkan pelaksanaan diklat di Kampus STAN – Prodip Keuangan Departemen Keuangan. Mengingat sarana dan prasarana di kampus tersebut lebih representatif dan memadai serta memungkinkan pesertanya untuk ditempatkan di asrama selama masa diklat, sehingga pelaksanaan diklat tidak lagi di Kantor Pusdiklat Anggaran Jakarta, mengingat kondisi jalan yang macet, sarana dan prasarana yang tidak memadai serta biaya akomodasi yang mahal. Keterbatasan dana pengembangan SDM bisa disiasati dengan cara efisiensi kegiatan lain yang sifatnya kurang strategis seperti biaya mutasi pegawai di DJA yang jumlahnya setiap tahun melebihi angka dua milyar rupiah. Untuk meningkatkan kualitas penyelenggara bisa dilakukan dengan cara memberikan pelatihan yang memadai tentang penyelenggaraan diklat secara efektif. Untuk mengantisipasi kurangnya instruktur yang berkualitas maka bisa dilakukan dengan cara menyewa tenaga pengajar yang ahli di bidangnya dari berbagai universitas terkemuka.
3. Upaya untuk meminimalisir masih adanya unsur subjektivitas pada saat penilaian pegawai terutama penilaian terhadap kriteria perilaku dan kriteria hasil ialah melalui sosialisasi kriteria penilaian tersebut secara intensif kepada setiap penilai pekerjaan pegawai, dalam hal ini yaitu para pejabat struktural yang diberi kewenangan untuk menilai hasil pekerjaan pegawai melalui DP3. Disamping itu juga diupayakan untuk mengingatkan setiap atasan langsung pegawai tentang kewajibannya untuk mengisi Buku Catatan Pegawai yang menjadi bawahannya, sebagai dasar untuk menyusun DP3 secara objektif, disertai dengan sanksi yang tegas dari pimpinan kepada para pejabat penilai yang tidak melaksanakannya.

Karena dengan tidak diisinya Buku Catatan Pegawai tersebut, lebih rentan terhadap terjadinya bias penilaian seperti *recency effect* yaitu penilaian hanya didasarkan kepada hal-hal yang bersifat terkini saja, padahal seharusnya penilaian dilakukan selama satu tahun. Untuk menghindari adanya keengganan atasan langsung pegawai untuk mengisi Buku Catatan Pegawai, maka DP3 bisa dibuat paling tidak selama enam bulan sekali. Disamping itu juga direkomendasikan untuk membuat mekanisme dan pedoman yang baku mengenai bentuk, waktu dan materi evaluasi yang dilaksanakan di lingkungan DJA yang selama ini belum ada. Sehingga ada standar penilaian yang berlaku di seluruh unit DJA baik di Kantor Pusat maupun kantor vertikal daerah.

4. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai, maka direkomendasikan perlunya kebijakan pimpinan di masing-masing unit eselon di lingkungan DJA yang disertai dengan komitmen yang kuat untuk memberikan penghargaan yang memadai baik berupa materi maupun non materi kepada para pegawai yang kinerjanya baik. Sedangkan bagi pegawai yang kinerjanya rendah harus diberikan perhatian khusus berupa pemberian diklat, mutasi atau sanksi yang tegas. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memberikan peringkat dari yang terbaik sampai yang terburuk, yang diumumkan kepada semua pegawai baik pada papan pengumuman di masing-masing unit eselon maupun secara langsung pada saat upacara peringatan tertentu. Untuk lebih meningkatkan minat pegawai dalam mengikuti diklat ialah dapat dilakukan dengan cara memberikan kompensasi yang lebih kepada pegawai tersebut seperti melalui peningkatan karier yang jelas dan transparan dalam arti setiap pegawai bisa mengetahui apa keuntungan yang mereka dapat setelah mengikuti diklat tersebut.

