

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI, REKOMENDASI DAN DALIL-DALIL

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dibuat berdasarkan temuan data di lapangan dan analisis atas kenyataan-kenyataan dari data tersebut yang disesuaikan dengan fokus penelitian dan perumusan masalah. Adapun kesimpulan yang diambil dapat dipaparkan sebagai berikut:

##### 1. Program Diklat yang Diterapkan Telah Disesuaikan dengan Visi, dan Misi Perusahaan

Divisi Diklat memiliki visi yang menyatakan bahwa SDM yang mengelola perusahaan adalah SDM yang profesional agar mampu membuat pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Hal ini disebabkan karena PT. Krakatau Steel adalah milik seluruh masyarakat. Visi selanjutnya sebagai pusat pendidikan dan pelatihan kelas dunia dalam bidang teknologi, bisnis dan manajemen telekomunikasi guna mendukung rencana strategis perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia. Sedangkan misinya adalah menyelenggarakan pelatihan bisnis, manajemen dan teknologi *infocom*, yang bergaransi dan bersertifikasi, dalam menunjang pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia khususnya dan masyarakat industri *infocom* pada umumnya.

Penyusunan program diklat tetap mengacu pada tujuan diklat itu sendiri yaitu untuk menambah pengetahuan dan keterampilan serta perubahan sikap pesertanya yang masing-masing memiliki disiplin ilmu yang berbeda dengan kemampuan dan keahlian dalam bidang perbajaan secara teori dan praktek

sehingga akan bekerja sebagai pemimpin pelaksana yang mampu mengembangkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan.

Secara teoritis program diklat yang diterapkan telah disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan, meskipun dalam kenyataannya masih ada hal-hal yang kurang relevan ketika alumni diklat ditempatkan di daerah masing-masing. Program diklat telah dapat mencapai tujuan organisasi/perusahaan dengan menghasilkan lulusan (*output*) sesuai dengan rencana pada setiap angkatan. Namun tujuan peserta tidak dapat dicapai dengan maksimum, hal ini ditunjukkan oleh kenyataan bahwa peserta membutuhkan waktu yang relatif lama dalam menyesuaikan diri dengan tugasnya di lapangan.

## **2. *Training Needs Assessments* untuk Penentuan Kebutuhan Pengembangan SDM sesuai dengan Tuntutan Formasi Organisasi dan Tuntutan Tugas**

SDM yang dibutuhkan dalam menghadapi masa depan perusahaan yang makin kompetitif di era globalisasi adalah SDM yang berkualitas dan produktif, yaitu manusia-manusia yang bukan hanya sekedar berfikir, tetapi manusia yang mampu berbuat yang terbaik. Untuk itu diperlukan pendidikan yang berkesinambungan. Diklat merupakan sarana yang tepat untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dan produktif tersebut.

PT. Krakatau Steel adalah perusahaan kelas dunia. Untuk itu perlu dikelola oleh SDM yang bertaraf internasional. Dengan demikian, diklat sangat dibutuhkan untuk mendidik dan melatih SDM berkelas internasional.

Penentuan kebutuhan akan diklat (*Training Needs Assessments*) di Divisi Diklat telah disusun sesuai dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas perusahaan di masa depan, meskipun masih ada kekurangan yang perlu segera ditangani demi perbaikan perusahaan di masa yang akan datang.

Sebagai upaya meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis, maka perlu pembinaan karyawan melalui diklat berbasis kompetensi. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi ini akan memberikan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan pembinaan berbasis kompetensi ini karyawan akan mampu mengerjakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

### **3. Proses Penyelenggaraan Diklat dalam Pengembangan Kualitas SDM**

#### **a. Macam-macam Program yang Ditawarkan**

Dalam penyelenggaraan diklat, ditawarkan bermacam-macam program. Hal ini disesuaikan dengan kecenderungan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Adapun program diklat yang ditawarkan adalah sebagai berikut (1) Diklat Pembentukan, (2) Diklat Penjenjang, (3) Diklat Non Penjenjang, dan (4) Diklat Khusus/Kursus.

Kecenderungan di masa depan terlihat perubahan yang terjadi dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi. Untuk itu diperlukan SDM yang handal dalam menangani setiap kecenderungan yang akan dihadapi. Perencanaan yang matang perlu disusun dalam program jangka pendek, jangka

menengah, dan jangka panjang. Hal ini sangat penting untuk kelanjutan organisasi/perusahaan itu sendiri.

Sebagai upaya untuk dapat memenangkan persaingan maka perlu penyempurnaan mutu secara berkesinambungan (*continuous improvement*) sejalan dengan perubahan kebutuhan, keinginan dan harapan serta permintaan konsumen. Kegiatan ini akan berdampak positif pada perusahaan dengan meningkatnya kinerja, di samping konsumen sendiri akan merasa terpuaskan. Untuk mewujudkan hal ini, perlu adanya kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan profesional dalam menangani semua kegiatan operasional PT. Krakatau Steel secara keseluruhan.

Dengan demikian program yang diterapkan secara teori di Divisi Diklat PT. Krakatau Steel telah mengantisipasi segala macam kecenderungan yang terjadi dalam masyarakat, tetapi masyarakat juga berkembang sangat pesat sehingga program yang ditawarkan harus disempurnakan terus secara kontinyu.

#### **4. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Penyelenggaraan Diklat**

##### **a. Sumber Daya Manusia (SDM)**

Setiap kegiatan dalam organisasi dibutuhkan SDM, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan. Kerjasama yang baik antara keduanya akan memperoleh hasil sebagaimana yang diharapkan. Dalam penyelenggaraan diklat di divisi diklat dibutuhkan SDM yang terdiri dari: penyelenggara, widyaiswara, dan peserta.

Penyelenggara perlu memiliki beberapa keterampilan dalam memimpin yaitu: *technical skill, human skill* dan *conceptual skill*. *Human relation* perlu ditingkatkan, baik antara sesama penyelenggara maupun antara penyelenggara dengan peserta. Kepemimpinan yang ditampilkan oleh penyelenggara diklat di divisi diklat adalah kepemimpinan yang berhasil tetapi tidak efektif. Hal ini ditandai oleh kenyataan bahwa kepemimpinan yang ditampilkan oleh penyelenggara hanya bisa memenuhi tujuan organisasi, tetapi tidak dapat memuaskan bawahan.

Tenaga widyaiswara merupakan SDM yang sangat penting dan menentukan keberhasilan diklat. Tanpa widyaiswara yang berkompeten di bidangnya sulit untuk dapat mencapai tujuan diklat. Dalam hal ini widyaiswara yang bertugas di divisi diklat masih kurang berkompeten. Hal ini tampak dalam upaya pelaksanaan pengembangan SDM yang tidak dialogis. Peserta sangat mengharapkan agar personal PT. Krakatau Steel yang masih aktif bisa memberikan semacam kuliah umum untuk dapat mengetahui kecenderungan kondisi dalam masyarakat dewasa ini. Rasio antara widyaiswara intern dan ekstern di divisi diklat kurang berimbang.

### b. Kurikulum

Kurikulum diklat pada prinsipnya telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, namun belum sempurna. Divisi Diklat selalu membuka kesempatan untuk penyempurnaan kurikulum. Hal ini dilakukan dalam setiap program diklat. Evaluasi kurikulum dilakukan dalam tahap proses hingga tahap hasil akhir program diklat dan dilanjutkan dengan evaluasi hasil (*outcome*) terhadap alumni yang telah ditugaskan ke daerah-daerah di seluruh wilayah Indonesia. Evaluasi

alumni tersebut dilakukan oleh Divisi Diklat dan atasan langsung alumni yang sekaligus menjadi *feedback* terhadap Divisi Diklat khususnya maupun PT. Krakatau Steel umumnya.

Pengawasan dilakukan oleh penyelenggara yang mempunyai tugas khusus untuk mengawasi setiap pelaksanaan diklat yang juga akan dapat menjadi *feedback* bagi program diklat selanjutnya. Dengan pengawasan yang baik dan kontinyu akan memperoleh hasil yang baik dan produktivitas perusahaan akan meningkat.

**c. Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana yang ada di Divisi Diklat telah disediakan oleh perusahaan dan telah mencukupi semua kebutuhan diklat, tetapi pemanfaatannya belum optimal. Sarana dan prasarana perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan di masyarakat.

**d. Dana**

Dana yang tersedia di Divisi Diklat telah cukup untuk menunjang penyelenggaraan diklat, tetapi penanganannya belum profesional.

Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa tidak ada faktor-faktor yang secara langsung menghambat penyelenggaraan diklat di Divisi Diklat PT. Krakatau Steel.

**e. Keunggulan Penyelenggaraan Diklat**

PT. Krakatau Steel memiliki visi yang menyatakan bahwa SDM yang mengelola perusahaan adalah SDM yang profesional agar mampu membuat

pelayanan yang terbaik bagi konsumen/masyarakat, karena PT. Krakatau Steel adalah juga milik segenap lapisan masyarakat. Sedangkan misinya adalah mengembangkan usaha yang bertumpu pada mutu pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Visi dan misi tersebut di atas akan dapat terlaksana dengan penyusunan strategi yang cepat dan tepat dalam menangani segala macam kecenderungan yang akan dihadapi oleh perusahaan terutama sekali dalam menyambut era globalisasi seperti sekarang ini.

Secara teoritis, program yang diterapkan telah disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan. Namun, kenyataannya menunjukkan bahwa pada para alumni diklat setelah mereka ditugaskan di lapangan masih ditemukan adanya kesenjangan antara tujuan organisasi perusahaan dengan tujuan peserta. Apabila tujuan organisasi dan tujuan karyawan/peserta diklat telah terjembatani dengan baik, maka secara keseluruhan tujuan perusahaan akan dapat dicapai secara optimal dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai produktivitas organisasi/perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan dalam menghadapi masa depan perusahaan yang makin kompetitif di era globalisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan produktif, yaitu manusia-manusia yang bukan hanya sekedar “berfikir”, tetapi manusia yang mampu “berbuat”. Untuk itu diperlukan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan sarana yang tepat untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan produktif.

## 5. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang Efektif dan Efisien untuk Dikembangkan di PT. Krakatau Steel

Model ini dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan kualitas Sumber daya manusia; karena model ini lebih spesifik, fleksibel, relevan dengan tugas dan pekerjaan, bermutu dan dengan waktu yang relatif singkat. Pendekatan yang digunakan dalam pendekatan model rancang bangun diklat ini dimaksudkan agar gagasan perencanaan penyelenggaraan program diklat terbentuk dalam suatu pola kegiatan yang dapat dilaksanakan dengan baik.

Dari model manajemen diklat yang ditawarkan secara komprehensif ini dapat disusun visi, misi, tujuan dan strategi penyelenggaraan program diklat dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan. Manajemen diklat ini diajukan dengan pertimbangan sebagai upaya untuk mengatasi kebutuhan akan diklat yang terus menerus dan dinamis, yang bisa diperoleh dari dan melalui organisasi yang belajar serta dorongan masyarakat konsumen kepada PT. Krakatau Steel atas keberhasilan program diklat dalam melayani konsumen dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif.

Tentunya pengembangan manajemen diklat yang ditawarkan ini dalam implementasinya di lapangan sangat memerlukan pengawasan yang intensif, baik oleh penyelenggara (Divisi Diklat) maupun widyaiswara melalui penilaian yang kontinyu sejak program diklat dimulai sampai dengan program berakhir.

Pada akhirnya, masyarakat konsumenlah yang akan memberikan *feedback* kepada penyelenggaraan program diklat ini, karena yang memanfaatkan *outcome* diklat adalah masyarakat konsumen itu sendiri.

## B. Implikasi

Berdasarkan analisis hasil pembahasan tersebut di atas, maka implikasinya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sebagai antisipasi untuk dapat memenangkan persaingan, sejalan dengan diberlakukannya perjanjian *World Trade Organization (WTO)* secara penuh dan Undang-Undang Nomor 36 tahun 1999 tentang: Telekomunikasi, akan terjadi persaingan yang sangat ketat antara perusahaan sejenis yang bergerak dalam bisnis jasa telekomunikasi. Maka harus dipersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan profesional dalam pengusaaan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya di bidang pertelekomunikasian. Untuk dapat memperoleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan profesional tersebut harus melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkelanjutan. Sebagai implikasi dengan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan ini keuntungan yang akan diperoleh yaitu terciptanya peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan dan ini akan berdampak positif, yaitu dapat memenangkan persaingan dalam berkompetisi dengan perusahaan lain yang sejenis, dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Sedangkan dampak negatif dengan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan (diktat) yang berkelanjutan ini, maka perusahaan akan mengeluarkan investasi dana yang besar untuk jangka panjang. Dibutuhkan perencanaan yang terintegrasi agar hasil yang dicapai dalam pendidikan dan pelatihan (diktat) menghasilkan *output* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Dalam upaya memenangkan persaingan dan sekaligus dapat meningkatkan kinerja, dibutuhkan pelatihan dan pendidikan (diktat) berbasis kompetensi. Dasar pertimbangan dipilihnya model berbasis kompetensi ini karena lebih spesifik, fleksibel, dan mempunyai relevansi dengan tugas dan pekerjaan, relatif lebih bermutu dalam waktu yang relatif singkat. Implikasi positif dengan adanya pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi ini terutama berguna untuk karyawan itu sendiri antara lain: *Pertama*, kejelasan kesesuaian dan relevansi pembelajaran, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai dari keilmuan/pendidikan yang dimiliki dan kualifikasi yang diakui, masa kerja serta potensi pengembangan karir. *Kedua*, mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar. *Ketiga*, penetapan sasaran sebagai sarana pengembangan karir. *Keempat*, penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar yang ditentukan dengan jelas. Sedangkan manfaat bagi perusahaan: *Pertama*, pemetaan akurat mengenai kompetensi karyawan yang ada dan yang dibutuhkan. *Kedua*, meningkatkan efektivitas dengan cara rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan. *Ketiga*, pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan yang dimiliki dalam berbagai tingkatan yang ada di perusahaan. Karena pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menuntut kesinambungan, maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen dan kesiapan penyediaan anggaran yang cukup besar.

### C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian disertasi ini, dapat disampaikan rekomendasi atau saran dalam pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Krakatau Steel yang memerlukan penanganan yang lebih profesional terhadap kebijakan yang diambil mengenai: Sumber Daya Manusia (SDM), kurikulum, sarana prasarana dan dana yang diungkapkan sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang dimiliki agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis dibutuhkan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen yang menjalankan kebijakan perusahaan. Bila komitmen manajemen perusahaan tidak sepenuh hati, maka keberhasilan dalam pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ini tidak akan berhasil sebagaimana yang diharapkan perusahaan. Perlu komitmen dari pihak manajemen untuk dapat mendorong atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan kemampuannya melalui diklat dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baik. Motivasi diri yang baik dari karyawan akan memiliki kesungguhan serta kepercayaan diri yang kuat dan akan meningkatkan kinerja individu maupun kinerja perusahaan.
2. Untuk meningkatkan kualitas, maka disarankan perusahaan dalam pengelolaannya dapat menggunakan pendekatan *Total Quality Management (TQM)*. Implementasi pendekatan ini dilakukan dengan memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dengan adanya perbaikan dari berbagai aspek ini, perusahaan akan memiliki kemampuan daya saing yang tinggi

untuk menghadapi pesaing lainnya. Jadi dengan demikian bukan hanya produk, jasa, dan proses yang menjadi unsur pokok dalam perbaikan, tetapi juga sesungguhnya yang memegang peranan penting adalah terutama faktor perbaikan manusia, dalam hal ini peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkesinambungan sesuai dengan dinamika perubahan.

3. Dalam mengimplementasikan pendidikan dan pelatihan yang merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengembangan kualitas manusia di perusahaan disarankan perlu dilakukan pendekatan “rencana belajar”. Dengan pendekatan ini, akan diperoleh *outline* tentang kebutuhan pendidikan dan pelatihan, program-program, prioritas-prioritas dan rencana pendanaan. Hal ini dilakukan dalam upaya mendukung implementasi program pengembangan kualitas kinerja karyawan dan perusahaan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen/pemakai.
4. Dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, serta sebagai bahan pertimbangan efektivitas dan efisiensi, maka disarankan pelaksanaan proses belajar mengajar dapat dilakukan melalui pendidikan jarak jauh, dengan menggunakan media *multimedia*. Di samping itu untuk mendukung pendidikan jarak jauh, digunakan juga sistem pengajaran *modul*. Implementasi pendidikan dan pelatihan ini dapat dilakukan melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan lain atau dengan cara menyelenggarakannya sendiri.
5. Dari hasil penelitian dan analisis, dapat direkomendasikan bahwa kegiatan diklat di PT. Krakatau Steel perlu dilanjutkan penyelenggaranya (dipertahankan, bahkan ditingkatkan keberadaannya) sebagai sarana

pengembangan kualitas sumber daya manusia di lingkungan PT. Krakatau Steel, karena telah didukung oleh banyak kekuatan untuk lancarnya penyelenggaraan diklat tersebut, dengan cara meningkatkan peluang-peluang dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada dan menghadapi segala macam ancaman yang menghadang.

#### D. Dalil-Dalil

Berdasarkan hasil penelitian implemtasi manajemen diklat berbasis kompetensi bagi karyawan maka ditemukan dalil-dalil sebagai berikut:

1. Dalam upaya menjadikan diklat berbasis kompetensi maka diklat ini memiliki implikasi pada kegiatan yang lebih luas pada semua sub kegiatan organisasi baik pada tingkat diklat maupun pada tingkat perusahaan.
2. Program diklat yang dilaksanakan dikelompokkan menjadi program perusahaan, antara lain program sertifikasi dan program unit kerja.
3. Implementasi manajemen diklat berbasis kompetensi yang dikembangkan di divisi diklat PT. Krakatau Steel berdasarkan kompetensi profesional.
4. Sumber daya manusia yang mempunyai sertifikasi kompetensi akan bekerja sesuai dengan standar tugas yang diberikan dengan kualitas pekerjaan dapat terukur.
5. Perusahaan sebagai pemakai akan lebih mudah menilai hasil pekerjaan sehingga produktivitas yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan target.
6. Seorang karyawan yang mengembangkan pribadi professional akan memiliki karakteristik, antara lain: merasa bangga dengan pekerjaan, memiliki

tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, memiliki komitmen personal terhadap kualitas bekerja dalam kemitraan dan jujur.

7. Untuk mendukung sistem kompetensi maka perlu adanya kerjasama (*network*) antara semua elemen terkait baik di divisi diklat dengan perusahaan, maupun pihak *stakeholder* untuk menyesuaikan setiap perkembangan kompetensi yang selalu berkembang.

