

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka berikut ini disajikan berturut kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Profil kemampuan Lemigas dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
 - a. Berdasarkan sasaran organisasi, Lemigas menghadapi beberapa kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang disebabkan: (1) adanya keragaman sasaran organisasi yang memiliki dimensi bisnis dan dimensi sosial; (2) sasaran organisasi sering berubah yang disebabkan adanya kegiatan pelayanan jasa teknologi atau kegiatan penelitian lain yang sangat ditentukan oleh para pemakai jasa diantaranya Pertamina dan Kontraktor minyak asing; (3) Sasaran organisasi ditentukan oleh kebijaksanaan pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jenderal Minyak dan gas bumi; (4) dalam prakteknya Lemigas sulit untuk memperoleh sasaran tunggal yang jelas.
 - b. Berdasarkan Struktur Organisasi
Struktur organisasi menjelaskan tanggung jawab dan pertanggungjawaban (*responsibilities dan accountability*), yang penting untuk persyaratan pelatihan. Struktur organisasi Lemigas yang ada sekarang hanya

menggambarkan tugas pokok dan fungsi bagi jabatan-jabatan struktural saja, sedangkan bagi jabatan non struktural belum tergambarkan dengan jelas.

Pembagian tugas bagi jabatan-jabatan non struktural yang jumlahnya mencapai mencapai 97 % dari jumlah pegawai masih kurang jelas, walaupun ada hasil analisis jabatan yang dilakukan pada tahun 1988, sampai sekarang belum dapat diaplikasikan. Ditinjau dari aspek struktur organisasi pun Lemigas menghadapi kesulitan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

c. Berdasarkan aspek uraian pekerjaan

Lemigas menghadapi kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang disebabkan ketidakjelasan uraian pekerjaan. Uraian pekerjaan menerangkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap individu dan juga menerangkan area tanggung jawab, tingkat kewenangan, tingkat kerjasama yang dibutuhkan bagi keberhasilan tugas. Dengan tidak jelasnya uraian pekerjaan maka sulit untuk mengidentifikasi apakah seseorang membutuhkan pelatihan atau tidak.

d. Berdasarkan aspek standar kinerja

Selain uraian tugas bagi para pegawainya yang belum jelas juga standar kinerjanya sulit untuk ditentukan. Pada dasarnya standar kinerja itu ada, namun tidak secara eksplisit dituangkan dalam suatu rumusan yang jelas. Dengan tidak jelasnya standar kinerja, Lemigas mengalami kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

e. Kebijakan pelaksanaan/pengembangan SDM

Kebijakan pelaksanaan/pengembangan SDM di Lemigas sudah ada khusus bagi pelatihan/pengembangan SDM yang bersifat formal, sedangkan yang tidak formal tidak tercantum dalam program tersebut dan belum diatur dengan kebijakan yang jelas, sering kali tidak dikaitkan dengan isu-isu kepegawaian lainnya.

Kebijakan pelaksanaan/pengembangan SDM, seringkali ditentukan oleh peraturan pemerintah yang mewajibkan/mensyaratkan seseorang untuk mengikuti pelatihan sehubungan dengan tugasnya. Pelatihan yang dimaksud adalah Prajabatan, Administrasi Umum, Spama, dan Spamen. Untuk pelatihan penjurangan/struktural seperti hal tersebut tidak memerlukan analisis kebutuhan pelatihan karena merupakan persyaratan yang harus diikuti pegawai yang bersangkutan.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kebijakan pelaksanaan/pengembangan SDM adalah kemampuan profesional SDM yang bertanggung jawab terhadap pelatihan dan faktor anggaran.

Dipandang dari segi kemampuan profesional SDM yang mengelola pelatihan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan masih lemah.

2. Kriteria yang paling strategis dan yang kritis yang berpengaruh terhadap efektivitas analisis kebutuhan pelatihan adalah:
 - a. Kriteria yang paling strategis adalah: (1) cukup tersedianya SDM yang dapat dilatih; (2) dana pada batas-batas tertentu aman apabila sudah dialokasikan; (3) kebutuhan akan analisis kebutuhan pelatihan adalah *feasibel*; (4) bebas memilih pelaksana yaitu dapat dilakukan sendiri atau meminta bantuan konsultan luar, masing-masing mempunyai dampak relatif 3 (tiga) berarti cukup kuat mendorong.
 - b. Kriteria yang kritis adalah: (1) kemampuan profesional SDM; (2) keragaman sasaran organisasi; (3) pembagian tugas yang kurang jelas; (4) uraian pekerjaan yang kurang jelas dan; (5) standar kinerja yang kurang jelas. Masing-masing faktor memiliki dampak relatif 5 (lima) berarti sangat kuat menghambat dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan.
3. Dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan, ternyata Lemigas belum dapat menggunakan *frond - end analysis*, baik secara *organizational*, *occupational* maupun *individual analysis* yang dilakukan satu atau tiga tahun sekali yang bermanfaat untuk bahan perencanaan program pelatihan. Jenis-jenis pelatihan penjenjangan dan pelatihan yang merupakan penugasan langsung dari pimpinan tidak memerlukan analisis kebutuhan pelatihan karena pesertanya sudah jelas.

Bagi pelatihan teknis maupun non teknis yang lainnya berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan berdasarkan tahap-tahap sebagai berikut:

a. Analisis kebutuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 26,4 % yang melakukan seluruh tahapan analisis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam melakukan analisis kebutuhan masih terdapat kelemahan. Analisis kebutuhan yang dilakukan Lemigas semata-mata perkiraan kuantitatif untuk setiap tahun tanpa diikuti analisis mengapa, untuk kinerja apa, sumber daya (yang diperkirakan) tersebut diperbaiki, ditingkatkan dan dikembangkan melalui pelatihan.

b. Analisis persyaratan pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 21,2 % yang melakukan seluruh tahapan analisis. Dari data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ke kurangcermatan dalam melakukan analisis persyaratan pelatihan. Akibat lemahnya dalam melakukan analisis persyaratan pelatihan, maka kurikulum setiap jenis program belum dapat dikembangkan dalam desain kurikulum yang berorientasi kepada kebutuhan kinerja para pegawai. Hal inilah yang diduga kuat merupakan salah satu penyebab timbulnya kesenjangan kualitatif dari kemampuan pegawai.

c. Analisis biaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 23,1 % yang melakukan seluruh tahapan analisis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam melakukan analisis biaya pun masih ada kelemahan dan kurang cermat, belum dapat menggunakan kaidah-kaidah ilmiah. Pada umumnya setiap tahun Lemigas

selalu mengalokasikan biaya untuk program pelatihan. Anggaran itulah yang menjadi acuan penyelenggaraan pelatihan, pelatihan dapat terselenggara apabila didukung anggaran dan sebaliknya apabila anggaran tidak tersedia maka pelatihan akan sulit dapat dialokasikan. Dengan demikian tidak dilakukan pertimbangan *cost and benefit*.

4. Data hasil penelitian menunjukkan penilaian responden tentang pelaksanaan pelatihan Lemigas, dinilai memiliki tingkat pelatihan yang efektif. Akan tetapi jika dikaji dari kriteria efektivitas berdasarkan *front - end analysis* keadaan tersebut masih dapat dioptimalkan, khususnya yang menyangkut aspek analisis kebutuhan, analisis persyaratan pelatihan maupun aspek analisis biaya

B. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dikemukakan beberapa rekomendasi teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Rekomendasi Teoritis

- a. Penelitian ini telah menemukan bukti lemahnya kemampuan Lemigas dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan seperti dikemukakan di dalam kesimpulan. Ini berarti diperlukan adanya pembenahan baik dalam penentuan sasaran-sasaran organisasi, penegasan uraian tugas dan perumusan standar kinerja, serta peningkatan kemampuan profesional sumber daya manusianya.

Untuk mengatasi hasil tersebut direkomendasikan untuk menerapkan hasil analisis jabatan yang telah disusun Lemigas, yang didahului dengan pemasyarakatan hasil analisis jabatan terutama untuk seluruh pimpinan unit kerja.

- b. Untuk mengatasi lemahnya kemampuan profesionalisme sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas pelatihan direkomendasikan untuk diikutsertakan dalam program-program pelatihan terutama dalam metode dan teknik-teknik analisis kebutuhan pelatihan dengan penekanan kepada pembentukan wawasan dan sikap *entrepreneurial*, kemampuan bisnis dan semangat *corporate culture*, dalam iklim manajemen unit swadana yang menuntut perbaikan orientasi kerja pegawai dari kinerja yang berorientasi pelayanan (*services*) semata-mata dalam iklim manajemen yang didominasi pemerintah kepada kinerja yang berorientasi pasar dan kepuasan konsumen dalam iklim dan semangat manajemen kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*).
- c. Untuk mengatasi kesulitan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang dominan disebabkan oleh lemahnya kemampuan profesional sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk hal tersebut, direkomendasikan agar Lemigas meminta bantuan konsultan dari luar untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan baik secara *organizational*,

occupational dan *individual analysis* yang dapat dilakukan satu tahun sekali atau tiga tahun sekali.

- d. Analisis kebutuhan pelatihan hendaknya berdasarkan perencanaan tenaga kerja; yaitu agar dapat menjamin cukup tersedianya jumlah pegawai yang cukup dalam jabatan-jabatan (*occupation*) tertentu pada saat tertentu sesuai dengan strategi kegiatan usaha secara keseluruhan. Perencanaan tenaga kerja ini hendaknya dilakukan melalui tahap-tahap meramalkan kebutuhan tenaga kerja, meramalkan persediaan dan menyelaraskan kebutuhan dengan persediaan. Perencanaan tenaga kerja hendaknya dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan penyelenggaraan seleksi, pengadaan pegawai, penilaian prestasi kerja, pengembangan dan promosi pegawai.

2. Rekomendasi Praktis

Dari kesimpulan yang dikemukakan di atas, dikembangkan rekomendasi praktis sebagai berikut:

- a. Para pimpinan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelatihan dan pengembangan pegawai hendaknya dibekali kemampuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan.
- b. Pencalonan pegawai untuk mengikuti suatu pelatihan hendaknya didasarkan atas kebutuhan dari pekerjaannya.

- c. Analisis kebutuhan pelatihan harus meliputi perkiraan kuantitatif dan kualitatif serta identifikasi dan analisis terhadap kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.



