

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. Simpulan

Berdasarkan temuan dan analisis data penelitian sebagaimana yang telah disajikan dalam bab keempat, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian berikut ini :

#### 1. Profil Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Balai Diklat Keagamaan Medan

Manajemen pendidikan dan pelatihan, khususnya yang dilakukan Balai Diklat Keagamaan Medan ternyata belum menunjukkan keberhasilan yang optimal, keadaan ini dijumpai dari dua aspek utama kemampuan manajemen diklat, yaitu mutu layanan administrasi, dan mutu layanan proses belajar mengajar.

##### a. Mutu layanan administratif

Ada empat indikator dari penelitian ini yang menunjukkan bahwa mutu layanan administratif pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan belum dirasakan sebagai pelayanan efektif dan memuaskan.

Pertama, penentuan peserta diklat, meskipun melalui persyaratan tertentu yang ditetapkan melalui surat panggilan peserta, namun masih lebih besar dipengaruhi oleh pendekatan terserah kepada kepala unit kerja masing-masing tanpa ada pengukuran kebutuhan diklat terlebih dahulu oleh Balai Diklat pegawai mana yang masih membutuhkan diklat sehingga ini membuka peluang ada pegawai yang itu-itu saja yang mengikuti diklat.

Kedua, penyelenggaraan administratif proses pendidikan ditinjau dari sisi waktu pelaksanaan diklat sudah baik dimana tidak ada pemotongan waktu pelaksanaan diklat, namun penempatan widyaiswara/pengajar kurang berorientasi kepada kompetensi, sistematika urutan penyajian mata diklat masih kurang sistematis, dan penyiapan serta distribusi bahan-bahan ajar sering terlambat atau tidak dibagikan.

Ketiga, Pengelolaan sistem informasi diklat, belum tersedia *data-base* mengenai sumber daya manusia Kantor Wilayah Departemen Agama Nangroe Aceh Darusalam dan Sumatera Utara, belum tersusun *data-base* yang cermat, mengenai lulusan diklat dan penyebarannya, belum tersedia alat penjaring yang baku, dan pengambilan keputusan kurang didasarkan kepada data/informasi yang tersedia.

Keempat, hubungan birokratis, sebagian besar widyaiswara kurang bertanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya, sedangkan pegawai struktural sudah menunjukkan disiplin kerja yang baik, meskipun disiplin dan kepatuhan tersebut masih sekedar memenuhi ketentuan/peraturan yang berlaku, keberhasilan pelaksanaan tugas terletak kepada terpenuhinya prosedur sesuai petunjuk pelaksanaan tanpa mempersoalkan apakah mencapai tujuan atau tidak. Hubungan birokratis atasan bawahan pada tataran pegawai struktural sudah baik, namun masih terdapat hambatan psikologis hubungan antara pimpinan terhadap widyaiswara.

**b. Mutu layanan proses belajar mengajar**

Ada lima indikator yang menunjukkan bahwa mutu layanan proses belajar mengajar dan latihan yang ditampilkan oleh widyaiswara/tenaga pengajar pada Balai Diklat Keagamaan Medan belum sepenuhnya mencerminkan kemampuan dan kinerja yang profesional.

Pertama, penyiapan bahan belajar/latihan, persiapan mengajar widyaiswara masih kurang memadai, tidak ada satuan acara pembelajaran (SAP) secara tertulis dan bahan ajar sebagian besar widyaiswara hanya transparansi. Tujuan yang ingin dicapai pada setiap tatap muka tidak dirumuskan secara jelas, demikian juga prosedur belajar, sumber bahan dan evaluasinya tidak dibuat atau dipersiapkan.

Kedua, penyajian bahan belajar/latihan, hampir semua bahan belajar disajikan dalam bentuk ceramah, kecuali bahan observasi lapangan yang disajikan dalam bentuk diskusi dan kunjungan lapangan. Penyajian sebagian besar bahan cenderung teoretis, ruang lingkup bahan lebih menekankan kepada penguasaan pengetahuan peserta diklat, dan kurang memberikan perhatian keterampilan pemecahan masalah terhadap tugas yang dihadapi peserta diklat dalam pekerjaannya sehari-hari. Bahan disajikan sekedar memenuhi target kurikulum, tanpa pendalaman dan pemantauan penguasaan peserta.

Ketiga, pengelolaan kelas, widyaiswara/tenaga pengajar lebih disibukkan oleh upaya mengejar penyajian bahan sesuai silabi, dan amat jarang memberi perhatian kepada upaya membangkitkan motivasi belajar peserta. Pengelolaan kelas dengan bahan pelajarannya cenderung dilakukan dalam pola proyek dengan kontrak

jam pelajaran/latihan yang harus dipenuhi, sementara apakah bahan itu dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan diklat adalah masalah kedua.

Keempat, penggunaan media belajar, penyajian bahan menggunakan media yang cenderung monoton dan tidak variatif, yaitu OHP atau melalui whiteboard. Masih amat jarang widyaiswara/tenaga pengajar yang menggunakan media lain seperti slide projector, atau infocus.

Kelima, penilaian hasil belajar, tidak pernah dilakukan penilaian formatif pada setiap akhir pertemuan belajar maupun penilaian sumatif pada akhir program.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Upaya Peningkatan Efektivitas Manajemen Diklat Pada Balai Diklat Keagamaan Medan**

Ada tujuh faktor yang ternyata memberikan pengaruh yang amat signifikan terhadap upaya-upaya peningkatan efektivitas manajemen diklat pada Balai Diklat Keagamaan Medan yang diteliti.

Pertama, faktor kemampuan profesional sumber daya penyelenggara (*human resource capability*) dalam penelitian ini ternyata merupakan sumber utama penyebab lemahnya kinerja manajemen pendidikan dan pelatihan Balai Diklat Keagamaan Medan. Pihak penyelenggara ternyata belum memiliki wawasan, strategi dan pengalaman yang memadai di bidang pendidikan dan pelatihan yang modern. Dalam hal perencanaan diklat, belum terlihat upaya-upaya profesional untuk menyiapkan program analisis kebutuhan diklat secara komprehensif ilmiah, seperti analisis organisasional, analisis jabatan, dan analisis kemampuan pribadi. Dalam hal, pengarahan kegiatan diklat, belum terlihat kesadaran koordinasi antar unsur kegiatan

penyelenggaraan administratif dan penyelenggaraan proses belajar mengajar. Dalam hal manajemen mutu, belum ditegakkan upaya pengendalian mutu melalui sistem evaluasi yang mengacu kepada kriteria kinerja yang diharapkan. Pihak penyelenggara cenderung mengembangkan manajemen diklat yang berpola proyek, dengan menerapkan kebijakan yang cenderung reaktif dari pada proaktif.

Kedua, karena masih belum optimalnya kemampuan profesional Sumber Daya Manusia dan anggaran biaya di Balai Diklat Keagamaan Medan, baik penyelenggara maupun widyaiswara, mengakibatkan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*training needs*) tidak didasarkan kepada identifikasi dan analisis kebutuhan yang cermat, seperti analisis organisasional, analisis jabatan, dan analisis personal. Perencanaan yang dilakukan oleh Balai Diklat semata-mata perkiraan kuantitatif untuk setiap tahun tanpa diikuti analisis kemengapaan dan untuk kinerja apa sumber daya (yang diperkirakan) tersebut diperbaiki, ditingkatkan, dan dikembangkan melalui diklat.

Ktiga, akibat lebih lanjut dari perencanaan kebutuhan diklat yang kurang cermat, maka kurikulum setiap jenis program belum dapat dikembangkan dalam disain kurikulum yang berorientasi kepada kebutuhan kinerja pihak pengguna. Oleh karenanya perumusan tujuan diklat dalam disain kurikulum lebih cenderung akademik dan *official* dari pada kompetensial dan operasional. Rumusan tujuan kurikulum setiap jenis program cenderung mengambang, dan sangat bersifat umum. Dengan demikian pengendalian mutu diklat melalui disain kurikulum belum bisa direalisasikan, karena memang tidak didasari oleh analisis kebutuhan yang cermat.

Konsekuensinya, pengendalian mutu melalui proses belajar mengajar lebih mengacu kepada disain kurikulum yang berorientasi akademik, sehingga peserta yang ditranspormasi oleh disain kurikulum itu setelah menyelesaikan diklat, dalam kenyataannya belum bisa diharapkan langsung produktif meningkatkan kinerja lembaga sebagaimana yang diharapkan.

Keempat, faktor lain yang sangat strategis adalah kemampuan awal sumber daya masukan. Dari sistem rekrutmen peserta diklat yang belum baik, maka kemampuan awal peserta diklat masih terlalu bervariasi. Terdapat interaksi dan transaksi sosial yang lebih dinamis antara peserta karena datang dari beragam latar belakang sosial, budaya dan etnis. Khusus aspek kreativitas dan motivasi peserta sebagai potensi pribadi yang amat strategis ternyata belum sepenuhnya teraktualisasikan. Meskipun demikian, mulai muncul kesadaran baru dikalangan peserta untuk mengembangkan kemampuan diri dengan tidak terikat kepada anggaran yang dikeluarkan oleh Balai Diklat, melainkan dengan membiayai sendiri sebagian foto copy bahan yang mereka perlukan.

Kelima, faktor kemampuan sumber daya yang lain adalah widyaiswara juga mempunyai kelemahan dari sisi kompetensi kependidikan dan kepelatihan. Umumnya widyaiswara kurang memiliki penguasaan dalam metode dan teknik-teknik penyajian bahan, pengelolaan kelas serta penilaian. Pola kerja widyaiswara dalam layanan proses belajar mengajar, cenderung dilakukan dengan pola kerja proyek. Di samping itu sebagian besar widyaiswara sudah mendekati usia pensiun dan mantan pejabat struktural dilingkungan departemen agama sehingga turut

mempengaruhi lemahnya semangat dan kecekatan dalam layanan proses belajar mengajar.

Keenam, dengan disain kurikulum diklat yang kurang berorientasi kepada kebutuhan, maka pengadaan dan penggunaan sarana dan prasarana diklat belum mencerminkan ciri-ciri pengelolaan yang efektif. Beberapa sarana dan prasarana diklat yang tersedia masih kurang memadai terutama yang berhubungan langsung dengan kegiatan belajar dan mengajar, seperti bahan paket-paket belajar, diktat, *hand out*, buku pegangan, laboratorium dan perpustakaan, serta laptop dan infokus yang dapat digunakan oleh widyaiswara dalam menyajikan bahan ajar. Di samping itu kendala lain adalah pendayagunaan sarana dan prasarana untuk kegiatan diklat belum secara optimal, seperti penggunaan laptop dan infokus yang telah tersedia belum dimanfaatkan secara optimal oleh widyaiswara.

Ketujuh, pembiayaan merupakan variabel kunci keberhasilan program pendidikan dan pelatihan. Kenyataan menunjukkan bahwa pola manajemen pembiayaan pada Balai Diklat Keagamaan Medan mempunyai kaitan yang signifikan dengan mutu penyelenggaraan diklat. Intensitas dan mutu layanan administratif serta layanan proses belajar mengajar ditentukan oleh alur proses pembiayaan diklat, seperti honorarium penyelenggara dan widyaiswara, biaya pengadaan buku/diktat, perlengkapan ruangan, pengelolaan asrama, dan biaya operasional lainnya.

Jumlah alokasi biaya diklat untuk sebagian kegiatan cukup memadai dilihat dari segi tujuan maupun aktivitas yang dilakukan oleh biaya itu. Ketidak memadaian biaya justeru terjadi ketika realisasi biaya itu diarahkan kepada pemenuhan prosedur

aktivitas dan bukan kepada tujuan dan makna kegiatan itu sendiri bagi peningkatan kinerja diklat. Dari segi lain manajemen pembiayaan diklat cenderung memperkuat kriteria keberhasilan hanya kepada pemenuhan prosedur baku, tanpa mempersoalkan hakikat tujuan yang ingin dicapai oleh pembiayaan diklat itu bagi peningkatan kinerja organisasi.

#### **B. Implikasi**

Balai Diklat dituntut harus mengupayakan peningkatan mutu layanan administrasi untuk dapat meningkatkan efektivitas manajemen diklat. Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa penentuan peserta diklat, penyelenggaraan administratif proses pendidikan, pengelolaan sistem informasi diklat, dan hubungan birokratis yang upaya peningkatannya tidak optimal, ternyata belum dapat meningkatkan efektivitas manajemen diklat.

Hal lain yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian ini adalah mutu layanan proses belajar mengajar dan latihan yang ditampilkan oleh widyaiswara/tenaga pengajar pada Balai Diklat Keagamaan Medan belum sepenuhnya mencerminkan kemampuan dan kinerja yang profesional dan belum menunjukkan upaya yang optimal untuk meningkatkan efektivitas dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu penyiapan bahan belajar/latihan, pembuatan persiapan mengajar dan satuan acara pembelajaran (SAP) secara tertulis, serta penggunaan media belajar yang variatif oleh widyaiswara harus menjadi prioritas utama dalam meningkatkan layanan proses belajar mengajar pada Balai Diklat.



Penelitian ini juga menemukan bukti bahwa kurang optimalnya peran dan fungsi manajemen pendidikan dan pelatihan pada Balai Diklat Keagamaan Medan pertama-tama disebabkan oleh kemampuan profesional sumber daya manusia. Ini berarti masalah profesionalitas dan profesionalisasi manajemen diklat merupakan variabel strategis untuk memperbaiki mutu kinerja manajemen diklat. Dengan kata lain, apabila manajemen diklat terus menerus diperbaiki dan ditingkatkan profesionalitasnya, maka kondisi ini akan memperbaiki dan meningkatkan mutu layanan administratif, yang kemudian menyumbang kepada peningkatan mutu layanan proses belajar mengajar.

Temuan lain menunjukkan bahwa antara kemampuan sumber daya manusia penyelenggara diklat dengan perencanaan kebutuhan diklat mempunyai kaitan linier. Artinya, semakin rendah kemampuan profesional penyelenggara diklat, maka semakin rendah pula mutu perencanaan kebutuhan diklat. Oleh karena itu perlu upaya peningkatan sumber daya manusia dalam bidang perencanaan kebutuhan diklat untuk peningkatan efektivitas manajemen diklat.

Upaya peningkatan efektivitas manajemen pendidikan dan pelatihan pada Balai Diklat Keagamaan Medan yang telah memiliki modal dasar yang kuat terdiri atas perundang-undangan yang mendukung untuk peningkatan manajemen diklat, disiplin pegawai yang baik, dan kemauan pimpinan dan staf yang kuat untuk dapat meningkatkan kinerja Balai. Oleh karena itu modal yang kuat ini harus dikelola dengan baik agar Balai Diklat Keagamaan Medan menjadi Lembaga Diklat yang modern di Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darusalam.

Penelitian ini juga menemukan bahwa faktor-faktor penyelenggara, perencanaan kebutuhan diklat, kurikulum, peserta, widyaiswara, sarana dan prasarana, dan pembiayaan diklat sangat mempengaruhi efektivitas manajemen diklat. Oleh karena itu Balai Diklat Kegamaan Medan harus menerapkan upaya peningkatan efektivitas manajemen diklat sebagai berikut :

- a. Penyelenggara diklat harus memiliki kemampuan dan wawasan di bidang perencanaan, pengelolaan, pengarah, dan pengendalian mutu diklat.
- b. Perencanaan kebutuhan diklat harus meliputi perkiraan kuantitatif dan kualitatif serta identifikasi dan analisis terhadap kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.
- c. Disain kurikulum, organisasi dan ruang lingkup bahan, serta sarana dan prasarana diklat harus didasarkan kepada kebutuhan diklat (*training needs*) yang dianalisis
- d. Kelompok widyaiswara perlu dilengkapi dengan kemampuan kompetensi di bidang kependidikan dan kepelatihan, dan ditingkatkan persyaratan mutu jabatan widyaiswara, serta diberi kesempatan untuk diikutsertakan di dalam penentuan *training needs*, rumusan kurikulum diklat dan penyusunan evaluasi hasil belajar peserta dan evaluasi akhir program
- e. Pembiayaan (*budgeting*) harus merupakan operasionalisasi dari perencanaan (*planning*) dan pemerograman (*programming*). Berarti pembiayaan berpusat kepada kebutuhan nyata diklat dengan mekanisme PPBS (*Planning, Programing, and Budgetting System*).

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat disarankan beberapa hal berikut ini:

1. Sebaiknya perlu diuji temuan yang menunjukkan bahwa antara kemampuan sumber daya manusia penyelenggara diklat dengan perencanaan kebutuhan diklat mempunyai kaitan linier. Hal ini untuk mendapatkan kelayakan gagasan mengenai peran manajer diklat dalam perencanaan yang berorientasi kepada kebutuhan (*needs-based planning*).
2. Perlu dilakukan studi yang intensif mengapa sampai kecenderungan perilaku manajemen yang dikembangkan penyelenggara maupun widyaiswara cenderung kepada model proyek.
3. Perbaikan dan peningkatan mutu kemampuan profesional sumber daya penyelenggara dan widyaiswara.

Bagi penyelenggara, khususnya jajaran pimpinan perlu ditingkatkan kemampuan dan keterampilan dalam perencanaan dan manajemen diklat termasuk keterampilan analisis kebutuhan diklat, kemampuan dan keterampilan dalam pengembangan kurikulum, serta keterampilan dalam evaluasi program, proses dan hasil diklat.

Bagi widyaiswara, kemampuan yang diperlukan adalah pengembangan kompetensi profesional di bidang kependidikan dan kepelatihan, keterampilan menggunakan metode dan media pembelajaran yang modern serta kompetensi personal, seperti peningkatan komitmen dan pengabdian kepada tugas.

Bagi peserta diklat, yang diperlukan adalah meningkatkan penentuan peserta dengan memperhatikan objektivitas dan transparansi dalam proses penentuan peserta diklat.

4. Perbaiki dan peningkatan model perencanaan diklat, dari yang bersifat makro-kuantitatif kepada perencanaan yang berorientasi kepada kebutuhan disertai analisis yang lebih kualitatif dan operasional.
5. Konsekuensi dari perencanaan diklat berdasarkan kebutuhan, maka dengan sendirinya semua disain kurikulum untuk berbagai jenis diklat pada Balai Diklat Keagamaan Medan perlu dimodifikasi, dipertajam target operasional yang ingin dicapai.
6. Perbaiki dalam pendekatan pengelolaan program, dari pendekatan manajemen yang berpola proyek kepada pendekatan manajemen yang berorientasi kepada tujuan (*management by objectives*). Dengan demikian pengelolaan organisasi lebih diarahkan kepada model rasional, meskipun tetap menempatkan orang (*people*) sebagai kekuatan sentral dalam mencapai tujuan diklat.
7. Untuk mendukung kesadaran *self propelling growth*, maka Balai Diklat Keagamaan Medan harus mulai melakukan deregulasi dalam arti peserta diklat tidak hanya yang sesuai dengan kemampuan dana sesuai DIPA yang tersedia, tetapi juga mulai dibuka kesempatan kepada mereka yang ingin mengembangkan diri dan meningkatkan karir dengan biaya sendiri (swadana).

8. Pengembangan sistem informasi manajemen sebagai sarana modern untuk membantu dalam perencanaan kebutuhan diklat dan juga sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan baik pada tingkat strategis maupun operasinal.
9. Pendidikan dan pelatihan pegawai Departemen Agama wilayah Nangroe Aceh Darusalam dan Sumatera Utara sebagai proses peningkatan mutu pegawai melalui keterampilan teknis, teoretis dan konseptual serta moral pegawai harus selalu diupayakan . Proses tersebut tentunya harus diselenggarakan sesuai *training needs* serta kebutuhan pelayanan yang diberikan oleh Departemen Agama kepada masyarakat selaku warga negara yang membutuhkan pelayanan.
10. Berdasarkan catatan bahwa kemampuan sumber daya penyelenggara diklat serta sumber daya manusia yang ada di Balai Diklat Keagamaan Medan komposisi yang ada saat ini dianggap masih perlu ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitas secara terencana dan berkesinambungan baik pengetahuan maupun keterampilannya.
11. Untuk meningkatkan profesionalisme dan profesionalisasi dalam pengelolaan program-program diklat, maka sudah saatnya Balai Diklat Keagamaan Medan untuk mengembangkan kerjasama dengan badan-badan diklat baik negeri maupun swasta yang ada di Indonesia maupun luar negeri untuk pendalaman dan pemerayaan jenis diklat tertentu, ataupun menggunakan tenaga-tenaga ahli dan konsultan diklat dari badan swasta yang memiliki spesialisasi di bidang pengembangan SDM.