

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1. SIMPULAN

1. Perencanaan implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu dilakukan melalui tahap institusi dan tahap kelas. Pada tahap institusi dilakukan pejabat struktural dan panitia menggunakan fungsi manajemen tambahan lainnya mencakup sosialisasi, kordinasi, komunikasi, konsultasi, delegasi wewenang, rencana penyelenggaraan diklat Pim kepada jajaran pejabat struktural dan fungsional, staf BPSDM Provsu, pejabat Pemprovsu, dan pejabat pemerintah Kabupaten/Kota untuk menggalang dukungan diklat Pim. Tahap ini memutuskan pelaksanaan *Training Of Facilitator (TOF)* bagi widyaiswara, rencana pembagian tugas mengajar widyaiswara berdasarkan kompetensi *TOF* sebagai rencana *empowering employees*. Perencanaan pembagian peran dan tugas kepanitiaan kepada pejabat struktural dan staf dalam kepanitiaan dilakukan dengan pola paradigma birokratik, terorganisasi secara hierarkis dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan bidang tugas masing-masing. Distribusi peran dan tugas tahap institusi dilakukan dengan membagi peran kepanitiaan dalam ketatalaksanaan, administrasi persuratan, dan keuangan, yang fungsinya saling berhubungan satu sama lain untuk memperlancar penanganan kegiatan *on campus* dan *off campus*, *visitasi self mastery*, *benchmark to best practice*, untuk menghubungkan pembekalan teoretik tahap kelas dengan kenyataan lapangan, pembagian tugas dan peran widyaiswara membimbing peserta diklat, mentor selama *taking ownership*

(TO)/ *breakthrough I, II*, di instansi asal untuk memenuhi ketentuan kurikulum LAN RI nomor 13 Tahun 2013. Kurikulum ini bersifat sentralistik, membekali peserta diklat Pim dengan kompetensi menyusun program sekaligus memimpin operasional program sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi), namun belum sejalan dengan paradigma pembangunan nasional yang dilandasi semangat otonomi daerah, karena kurang memberi peluang kreativitas bagi peserta diklat dan penyelenggaraan, kecuali widyaiswara dalam perencanaan implementasi kurikulum tahap kelas.

2. Fungsi implementasi kurikulum diklat Pim memiliki hubungan saling terkait dalam setiap fungsi manajemen, perencanaan implementasi kurikulum dilakukan untuk mempersiapkan implementasi kurikulum dalam bentuk kegiatan diklat Pim *on campus* dan *off campus* sesuai tahapan pembelajaran diklat Pim, diukur tingkat keberhasilannya melalui evaluasi implementasi kurikulum. Fungsi implementasi kurikulum disertai kegiatan mengarahkan (*directing*) orientasi tugas dalam dua situasi penting; rapat persiapan dengan para pejabat struktural, fungsional, staf administrasi pada tahap institusi, dan implementasi kurikulum untuk memberikan *support* dan kejelasan tentang tahapan diklat yang akan mereka jalani. Pada tahap kelas, pengarahan dilakukan widyaiswara secara langsung kepada peserta diklat pada kegiatan *TO/ Breakthrough I, II*, dan tidak langsung melalui *IT*. Fungsi implementasi kurikulum merupakan implementasi desain kurikulum tahap institusi dan tahap kelas. Tahap institusi dilakukan di instansi luar BPSDM Provsu dalam bentuk *Visitasi Self Mastery* dan *visitasi Industri* ke dunia usaha/dunia industri (*dudi*) dalam pembelajaran tahap I, dan *Benchmarking ke Best*

Practice dalam pembelajaran tahap III, selain itu merupakan pelaksanaan kurikulum tahap kelas. Kegiatan visitasi memperlihatkan peran panitia dan widyaiswara. Pejabat struktural dalam kepanitiaan melakukan aktivitas kordinasi, komunikasi dengan lokus visitasi, sejak sebelum kegiatan dimulai dan ketika berlangsung *Benchmarking ke Best Practice* dalam bentuk fasilitasi ketatalaksanaan, administrasi persuratan, dan keuangan, di lokasi kegiatan yang tugas dan perannya telah dibagi pada rencana pembagian peran dan tugas. Kegiatan visitasi, widyaiswara melakukan fungsi inspirasi, sedangkan peserta diklat melaksanakan fungsi adopsi dan adaptasi aspek inovasi di lokasi yang diharapkan menjadi inspirasi dalam merumuskan proyek perubahan peserta diklat.

3. Evaluasi diklat Pim dikategorikan ke dalam evaluasi perencanaan implementasi kurikulum, evaluasi implementasi kurikulum, dan evaluasi terhadap hasil evaluasi implementasi kurikulum. Evaluasi perencanaan implementasi kurikulum tahap institusi meliputi evaluasi *organizational control* LAN-RI oleh para manajer secara organisatoris dalam bentuk *feedback control*, yaitu pengendalian hasil-hasil dan kualitas produk akhir penyelenggaraan diklat Pim agar konsisten terhadap rencana, standar, dan capaian kinerja. Evaluasi perencanaan implementasi kurikulum tahap kelas meliputi evaluasi rancangan inovasi peserta diklat mengukur kemampuan peserta diklat merancang inovasi proposal proyek perubahan, evaluasi peserta diklat terhadap penyelenggaraan diklat Pim meliputi materi pembelajaran berkaitan dengan ketersediaan, manfaat, relevansi materi pembelajaran dengan tugas serta sarana dan prasarana. Evaluasi

implementasi kurikulum yang dilaksanakan adalah evaluasi tahap kelas meliputi seminar manajemen perubahan mengukur *performance* rancangan inovasi dalam *leadership laboratory* sebagai hasil akhir aktivitas, evaluasi terhadap widyaisawara oleh peserta diklat. Evaluasi terhadap hasil evaluasi dilakukan oleh para pejabat struktural dan LAN-RI pada tahap institusi meliputi penilaian terhadap hasil evaluasi tahap kelas oleh *coach*, mentor, dan narasumber sebagai tim evaluator seminar rancangan inovasi dan manajemen perubahan, untuk menentukan kelulusan dan peringkat peserta diklat.

5.2 IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap perencanaan implementasi kurikulum, implementasi kurikulum, dan evaluasi implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu maka penelitian ini berimplikasi secara teoretik dan praktik.

1. Implikasi teoretik

- 1) Penelitian ini menemukan model teoretik, model empirik (*existing model*), model *hypothetic* (*hypothetical model*) manajemen implementasi kurikulum diklat Pim yang dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan teori manajemen implementasi kurikulum khususnya perencanaan implementasi kurikulum, implementasi kurikulum, evaluasi implementasi kurikulum diklat Pim.
- 2) Agar manajemen implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu berjalan dengan baik perlu sikap konsisten dan kerjasama sinergis pejabat struktural dan fungsional semua tingkatan dalam perencanaan implementasi

kurikulum, implementasi kurikulum, dan evaluasi implementasi kurikulum. Penelitian ini menemukan kerjasama sinergis saling mendukung pejabat structural dan fungsional di tingkat bawah, menengah, dan atas, pada semua tingkatan, bukan hanya pada pekerjaan perencanaan saja, namun pada kegiatan implementasi dan evaluasi implementasi kurikulum diklat Pim. Dengan demikian penelitian ini menambahkan pendapat Williams (2001:157), bahwa perencanaan akan berjalan lancar apabila tujuan, rencana, dan tindakan di tingkat bawah dan menengah mendukung tujuan dan rencana kerja di organisasi puncak. Perencanaan akan berjalan lancar apabila setiap orang menuju pada arah yang sama, menambahkan Daft (2008:315), bahwa manajer tingkat bawah berkepentingan terhadap rencana kegiatan yang akan dilaksanakan mendukung rencana yang ada di atasnya. Perencanaan dalam tiap tingkatan akan mendukung tingkatan lainnya, menambahkan Terry dan W.Rue (1982:19) bahwa setiap manajer harus melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan bukan terpusat pada manajer puncak saja, tetapi pada dasarnya setiap manajer harus mengerjakan perencanaan untuk kegiatan yang dipercayakan kepadanya.

- 3) Manajemen implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu memerlukan keputusan konsisten para pejabat struktural dan fungsional pada tahap institusi dengan memberikan tugas mengajar widyaiswara sesuai kompetensinya dalam perencanaan implementasi kurikulum, sesuai peraturan Kepala LAN RI nomor 13 tahun 2013 dan hasil keputusan rapat pembagian tugas mengajar, untuk membantu widyaiswara menjadi ahli dalam bidang tugas mengajarnya. Hal ini meneguhkan pandangan Terry dan

Leslie (1982:45), bahwa konsentrasi pekerjaan dalam spesialisasi membantu staf menjadi ahli dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu dan dianggap baik dalam pengorganisasian terutama apabila dibutuhkan keahlian dan pengetahuan khusus.

- 4) Manajemen implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu dalam bentuk *benchmarking ke best practice* memberi peran sebatas inspirasi kepada widyaiswara. Karenanya agar *benchmarking ke best practice* berjalan dengan baik perlu memperluas peran widyaiswara mencakup peran inspirasi, edukasi, ekspedisi, motivasi, dan peran sebagai pembimbing. Temuan penelitian ini menambahkan pendapat Hamalik (2005:145-147), bahwa peran widyaiswara dalam *benchmarking ke best practice* adalah menciptakan kondisi lingkungan merangsang, menantang, mengajak, dengan mengkondisikan lingkungan untuk belajar (peran fasilitator), mencari, menjelajah, menyediakan sumber-sumber belajar (peranan ekspeditor), memotivasi peserta diklat lebih aktif dalam praktek lapangan (peranan motivator).
- 5) Evaluasi implementasi kurikulum diklat Pim pada tahap institusi oleh LAN RI (*organizational control*) dilakukan dalam bentuk pengendalian umpan balik (*feedback control*) yaitu pengendalian fokus kepada hasil-hasil organisasi, kualitas produk layanan, yang dilakukan pada akhir kegiatan diklat Pim sebagai lembaga pembina diklat di Indonesia. Implikasinya adalah LAN RI perlu memperluas pengendalian dalam bentuk pengendalian berkesinambungan (*continuous control*), yaitu melaksanakan pengendalian BPSDM agar konsisten kepada kaidah dan peraturan standar kinerja,

pengendalian umpan maju (*feed forward control*), untuk menekan seminim mungkin kesalahan dalam bekerja. Hal ini menguatkan teori Daft (2003:525), tiga bentuk pengendalian meliputi pengendalian organisasional (*organizational control*) untuk mengatur aktivitas-aktivitas dalam organisasi, pengendalian umpan balik (*feedback control*), pengendalian umpan maju (*feed forward control*), dan pengendalian berkesinambungan (*continuous control*). Pengendalian tersebut dimaksudkan sebagai pengawasan *preventive* sejak proses perencanaan untuk mencegah kesalahan bekerja, terlaksana pengawasan berkesinambungan, agar aktivitas-aktivitas organisasional dalam penyelenggaraan kegiatan tetap konsisten terhadap kaidah dan standar kinerja, dan terlaksananya pengendalian fokus hasil akhir pekerjaan organisasi sebagai kualitas produk akhir layanan.

2. Implikasi praktis.

- 1) Penelitian ini secara praktis dapat bermanfaat bagi LAN RI dalam menyusun desain kurikulum diklat Pim dan diklat Pim serumpun lainnya, seperti kegiatan *benchmarking ke best practice*, dan dalam melakukan *organizational control*.
- 2) Bermanfaat bagi BPSDM untuk memperkuat kerjasama sinergis pejabat struktural di tingkat bawah, menengah, dan atas pada semua tingkatan, mendorong pejabat struktural dalam pengambilan keputusan yang konsisten dalam memberikan tugas widyaiswara sesuai dengan kompetensinya berdasarkan Peraturan Kepala LAN RI nomor 13 tahun 2013 dan keputusan bersama yang telah disepakati.

- 3) Dapat mendorong sikap konsisten widyaiswara untuk mewujudkan perencanaan implementasi kurikulum kedalam implementasi kurikulum pada kegiatan manajemen implementasi kurikulum diklat Pim, mendorong widyaiswara berperan lebih luas dalam implementasi kurikulum pada kegiatan *benchmarking ke best practice*.

5.3. SARAN

- 1) Hendaknya Kepala BPSDM Provsu terus memperkuat kerjasama saling sinergis dan menerapkan keputusan konsisten dengan manajer di semua lapisan dalam manajemen implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu pada perencanaan implementasi kurikulum, implementasi kurikulum, dan evaluasi implementasi kurikulum.
- 2) BPSDM Provsu hendaknya memperluas peran widyaiswara dan peserta diklat dalam *benchmarking ke best practice*. Peran widyaiswara tidak hanya memberi inspirasi kepada peserta diklat tetapi mencakup peran edukasi, peran ekspedisi, peran motivasi, dan peran sebagai pembimbing. Peran peserta diklat tidak sebatas adopsi dan adaptasi aspek inovasi tetapi perlu diperluas ke dalam peran *creativity* untuk mampu lebih berkeaktifitas dalam menyerap aspek inovasi yang akan dituangkan ke dalam proyek perubahan yang disusunnya sekembalinya ke BPSDM Provsu dalam kegiatan *on campus*.
- 3) LAN RI perlu melakukan pengendalian yang diperluas dalam bentuk pengendalian berkesinambungan, yaitu melaksanakan pengendalian BPSDM Provsu agar konsisten kepada kaidah dan peraturan standar kinerja, pengendalian umpan maju untk menekan seminim mungkin kesalahan

dalam bekerja, selain pengendalian umpan balik untuk mengetahui hasil akhir implementasi kurikulum diklat Pim, dan perlu melanjutkan kerjasama dengan BPSDM Provsu melakukan kegiatan meningkatkan kompetensi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran diklat Pim dalam merencanakan, implementasi, dan melakukan evaluasi implementasi kurikulum melalui workshop, pelatihan, atau pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kemampuan widyaiswara mendalami kurikulum baru diklat Pim.

- 4) Evaluasi terhadap peserta diklat Pim hendaknya mengevaluasi peserta diklat pasca diklat, tidak hanya mengukur dan menilai kemampuan peserta diklat merancang inovasi dan manajemen perubahan, tetapi menilai aspek sikap perilaku positif lainnya seperti integritas, disiplin, dan tanggung jawab.
- 5) Beranjak dari hasil-hasil penelitian ini, masih diperlukan lagi penelitian lebih lanjut tentang manajemen implementasi kurikulum diklat Pim, sistem evaluasi diklat Pim seperti evaluasi hasil belajar terintegrasi melalui Proyek Perubahan apakah representatif dijadikan sebagai barometer penilaian untuk mengukur dan menilai keberhasilan penguasaan peserta diklat, pengaruh evaluasi pasca diklat terhadap peningkatan kinerja alumni setelah selesai menempuh diklat, penelitian tentang aspek *sustainability* implementasi Proyek Perubahan dalam meningkatkan kinerja peserta diklat pasca diklat, kontribusi agenda mata diklat Pim terhadap kemampuan peserta diklat merancang inovasi dan kinerja implementasi manajemen perubahan. Penelitian ini dapat dipakai dalam scope diklat serumpun berdasarkan pertimbangan aspek *transferability*.

5.4. Dalil-dalil

Beranjak dari proposisi perencanaan, implementasi, evaluasi implementasi kurikulum diklat Pim, kesimpulan, implikasi teoretis dan praktis, saran yang dikemukakan sebelumnya, dalil-dalil hasil penelitian disertasi ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan implementasi kurikulum diklat Pim yang berhasil, perlu didukung sikap konsisten para pejabat struktural dan fungsional pada tahap institusi dengan memberikan tugas mengajar widyaiswara sesuai spesialisasinya, sebab akan membantunya menjadi ahli dalam bidang tugas mengajarnya. Perencanaan implementasi kurikulum diklat Pim memerlukan kerjasama sinergis para pejabat struktural dalam lingkup *top managers*, *midle managers*, *first line mangers*. Kerjasama sinergis bukan hanya pada pekerjaan perencanaan implementasi kurikulum saja, namun meliputi implementasi dan evaluasi implementasi kurikulum.
2. Implementasi kurikulum diklat Pim dalam visitasi *benchmarking to best practice*, widyaiswara memiliki peran inspirasi, edukasi, fasilitasi, ekspedisi dan motivasi. Peserta diklat memiliki peran adopsi, adaptasi, *creativity*, untuk menemukan aspek inovasi di lokus *best practice* guna dimanfaatkan membangun rancangan proyek perubahan dan manajemen perubahan untuk keberhasilannya pada aksi *leadership laboratory*.
3. Evaluasi implementasi kurikulum diklat Pim secara internal dapat dilakukan melalui penilaian rancangan inovasi, manajemen perubahan dalam *ledership laboratory*. Evaluasi eksternal oleh LAN RI dapat dilakukan melalui

organizational control dalam bentuk *feedback control*, *feedforward control*,
continuous control.

