



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN PENGELOLAAN PELATIHAN SUMBER DAYA
MANUSIA (STUDI KASUS PADA DIREKTORAT JENDERAL
ANGGARAN KEMENTERIAN KEUANGAN)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Administrasi dalam
Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM**

**RINI ARIVIANI FRIJANTI
0906589324**

**PASCA SARJANA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
DAN PENGEMBANGAN SDM
JAKARTA
JULI, 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
Semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan
dengan benar

Nama : Rini Ariviani Frijanti

NPM : 0906589324

Tanda Tangan : 

Tanggal : Juli 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Rini Ariviani Frijanti
NPM : 0906589324
Program : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Kajian Pengelolaan Pelatihan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi (M.A) pada program studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Program Pasca Sarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si ()

Pembimbing : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA, MSn ()

Penguji Ahli : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA ()

Sekretaris Sidang: Drs. Heri Faturrahman, M.Si ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 10 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkah dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya :

1. Dr. Roy V. Salomo, Kepala Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI yang telah membantu penulis menyelesaikan studi.
2. Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA, yang telah memberikan bimbingan, masukan, arahan dan bantuan selama penyelesaian tesis ini.
3. Meriyam Megia Shahab, SIP., MA beserta seluruh staf pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana yang telah memberi kesempatan penulis untuk melanjutkan pendidikan.
4. Seluruh dosen Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, FISIP UI yang telah memberikan bimbingan dan pengetahuan selama penulis menempuh studi.
5. Rekan-rekan mahasiswa PSDM 14 atas kebersamaan selama menempuh studi.
6. Seluruh staf administrasi Program Pasca Sarjana PSDM, FISIP UI yang telah membantu penulis selama menempuh studi.
7. Seluruh narasumber pada Direktorat Jenderal Anggaran
8. Suami tercinta dan cahaya hati penulis atas pengertian dan kesabarannya selama penulis menempuh studi.
9. Orang tua penulis yang telah memberikan doa agar penulis dapat menyelesaikan studi.

Kiranya Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang membantu penyelesaian penulisan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 10 Juli 2012

Penulis



**HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rini Ariviani Frijanti
NPM : 0906589324
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya :

Kajian Pengelolaan Pelatihan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan).

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), dan mempublikasikan tugas akhir saya selama masih mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Tanggal : 10 Juli 2012

Yang Menyatakan,



(Rini Ariviani Frijanti)

ABSTRAK

Nama : Rini Ariviani Frijanti
Program studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Kajian Pengelolaan Pelatihan Sumber Manusia (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penyelenggaraan pelatihan di DJA dapat memenuhi kebutuhan kompetensi para pegawai. Penelitian dilakukan di Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI, pada bulan April sampai dengan Mei 2012.

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah kualitatif eksplanasi, dengan melibatkan 12 orang informan yang dipilih berdasarkan kebutuhan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dengan pegawai DJA yang telah mengikuti pelatihan dan Bagian Kepegawaian sebagai pihak penyelenggara pelatihan. Keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi, yaitu dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum menyelenggarakan pelatihan, Bagian Kepegawaian telah melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi. Menurut wawancara yang dilakukan penulis kepada informan ditemukan bahwa pelatihan diselenggarakan di DJA telah dilakukan dapat memenuhi kebutuhan pegawai DJA untuk pelatihan yang menunjang kemampuan *softskills* namun masih kurang untuk pelatihan yang menunjang kemampuan *hardskills*.

Penelitian diharapkan dapat memperkaya hasil-hasil penelitian mengenai pelatihan dan bagaimana kontribusinya terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai khususnya pegawai pada sektor publik.

Kata Kunci:

Pelatihan, analisis kebutuhan pelatihan

ABSTRACT

Name : Rini Ariviani Frijanti
Program : Administrative Science and Human Resources Development
Title of Thesis : A Research on Human Resource Training Management (Case Study in Directorate General of Budget Ministry of Finance)

This research aims to determine the contribution of training against performance achiever of Directorate General of Budget. The research was conducted at Directorate General of Budget (DGB), Ministry of Finance of the Republic of Indonesia from April to May 2011. The method chosen is qualitative explanatory with 12 informants specifically chosen to the research's requirement. In depth interviews were conducted with DGB employees who had attended trainings and officers from HR Division who organized them.

The result indicates that training that implemented in DGB do the training need analysis based on competency. A number of softskill trainings that serve purpose in the employees' but no serve for hardskills yet.

This research is hoped to be able to enrich existing researches on training and its relation to performance, especially in public sector. Further reasearches should employ explorative method to provide deeper understanding about factors affecting the commitment of public sector employees.

Keyword : Training, Training need analysis

DAFTAR ISI

Halaman Pernyataan Orisinalitas	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Halaman Persetujuan Publikasi Tugas Akhir Untuk Keperluan Akademis	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	5
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Signifikansi Penelitian	6
1.5. Analisis Penelitian Terdahulu	6
1.6. Sistematika Penulisan	8
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2. <i>Competency Base Human Resource Management</i>	14
Pelatihan		
2.3.	16

2.3.1.	Pengertian Pelatihan	16
2.3.2.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan	19
2.3.3.	Kelemahan Pelatihan dan Pengembangan	23
2.3.4.	Komponen, Asas, dan Prinsip Pelatihan	23
2.3.5.	Tahapan Program Pelatihan	25
2.3.5.1.	Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Need Analysis</i>)	27
2.3.5.2.	Desain Program Pelatihan	30
2.3.5.3.	Evaluasi Program Pelatihan (<i>Evaluating Training Program</i>)	31
2.3.6.	Mekanisme Pelatihan	36
2.3.7.	Efektivitas Pelatihan	38
2.3.8.	Jenis dan Bentuk Pelatihan	40
III	METODE PENELITIAN	45
3.1.	Paradigma Penelitian	45
3.2.	Jenis Penelitian	45
3.3.	Peran Peneliti	46
3.4.	Objek Penelitian	46
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	46
3.5.1.	Wawancara	46
3.5.2.	Observasi	47
3.5.3.	Dokumentasi	48
3.6.	Jenis dan Sumber Data	47

3.5.	Teknik Analisis Data	49
3.6.	Keabsahan Data	49
3.7.	Keterbatasan Penelitian	50
IV	Pembahasan dan Analisis Hasil Penelitian	52
4.1.	Gambaran Umum Subyek Penelitian	52
4.1.1.	Struktur Organisasi	52
4.1.2.	Visi dan Misi Organisasi	52
4.1.3.	Tugas dan Fungsi Organisasi	54
4.1.4.	Sumber Daya Manusia	54
4.2.	Harapan Pimpinan dan Stakeholders atas Kualitas SDM DJA	56
4.3.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia DJA	59
4.4.	Pengembangan Sumber Daya Manusia DJA	63
4.5.	Tahapan Pelatihan	66
4.6.	Jenis-Jenis Pelatihan di DJA	68
4.6.1.	Pengembangan Kemampuan Manajerial Pegawai DJA	68
4.6.1.1.	<i>Assessment Center</i>	70
4.6.1.2.	Pemetaan Hasil <i>Assessment</i>	71
4.6.1.3.	Pelaksanaan Pelatihan Berdasarkan Hasil <i>Assessment</i>	74
4.6.2.	Pengembangan Pelatihan Teknis Penganggaran	75
4.6.2.1.	Pelatihan Tugas Fungsi Stakeholders	75
4.6.2.2.	Pelatihan Standar Biaya	80

4.6.2.3.	Pelatihan Lainnya	81
4.6.2.4.	Shortcourse	83
4.7.	Evaluasi Pelatihan DJA	86
4.8.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Pelatihan di DJA	87
4.8.1.	Hasil Positif Pelatihan di DJA	88
4.8.2	Kendala-Kendala dalam Pengelolaan Pelatihan	91
4.8.2.1	Permasalahan Dari Sisi Organisasi	89
4.8.2.2	Tahapan Pelatihan	90
4.5.3.	Faktor Penghambat Lainnya	93
V	Kesimpulan dan Saran	96
5.1.	Kesimpulan	96
5.2.	Saran	97
	Daftar Pustaka	100
	Daftar Lampiran	104

DAFTAR TABEL

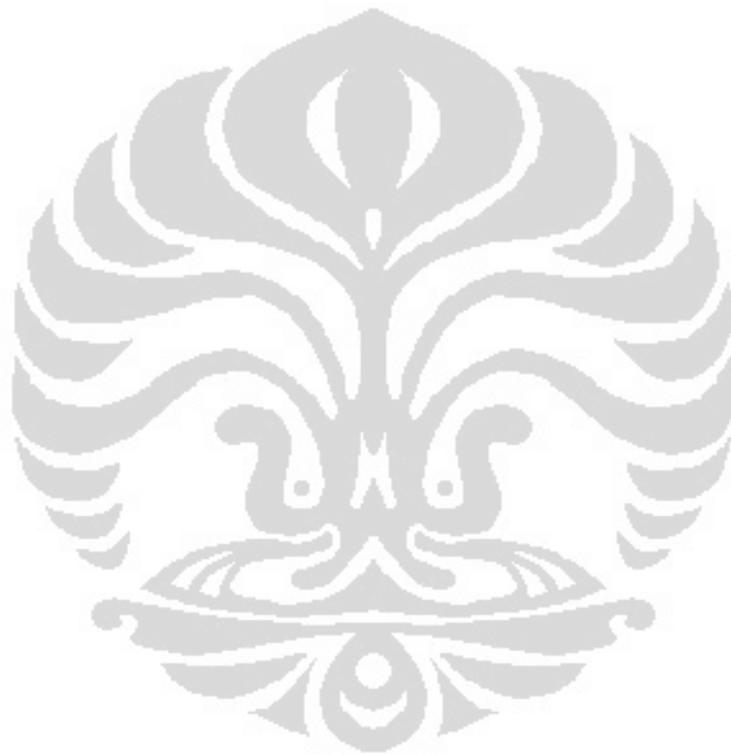
Tabel 4.1. Pegawai DJA Berdasarkan Eselon

Tabel 4.2. Distribusi Pegawai DJA Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3. Jenis Pelatihan *Hardskills* di DJA

Tabel 4.4. Penyelenggaraan *Shortcourse* di Luar Negeri

Tabel 4.5. Penyelenggaraan *Shortcourse* di Dalam Negeri

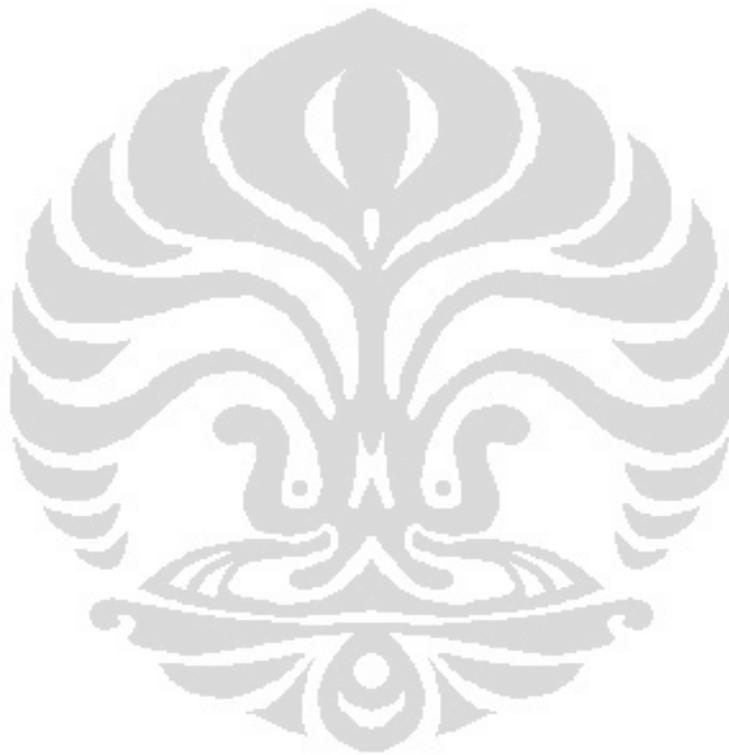


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pelatihan *Potential Leader*

Gambar 2. Workshop Tugas dan Fungsi Kementerian/Lembaga

Gambar 3. Pelatihan Jurnalistik



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Hasil Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan hasil survey kepuasan pengguna jasa oleh Institut Pertanian Bogor tahun 2011, Kementerian Keuangan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh masyarakat sebagai *stakeholder*. Untuk memenuhi tuntutan masyarakat tersebut diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berprestasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi adalah SDM yang paling tidak memiliki karakteristik 4C yaitu : memiliki *competence (knowledge, skill, abilities dan experience)* yang memadai, *commitment* pada organisasi, selalu bertindak *cost effectiveness* dalam setiap aktivitasnya, dan *congruence of goals* yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Sesuai dengan tuntutan dan tantangan di atas dan untuk mewujudkan *good government* sebagaimana diharapkan oleh masyarakat dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Hal ini karena sifat hakikat pekerjaan organisasi modern mulai berubah dari pekerjaan yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based work*) dan kebutuhan SDM juga berubah ke arah pekerjaan yang berpengetahuan. Oleh karena itu, tugas pekerjaan yang bersifat sederhana dan rutin (*meaningless repetitive task*) mulai diganti dengan pekerjaan yang memerlukan inovasi dan perhatian (*innovation and caring*). Keahlian dan keterampilan tunggal (*single skilled*) mulai ditinggalkan dan diganti dengan profesionalisme yang memiliki (*multi skilled*). Disamping itu, penugasan yang bersifat individual (*individual work*) mulai berubah menjadi pekerjaan tim (*teamwork*) (Pinchot and Pinchot dalam Kaloh 2002:32).

Salah satu upaya untuk menghadapi tantangan global sebagaimana dijelaskan di atas, adalah dengan membangun SDM yang profesional dan memiliki kompetensi sesuai jabatannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan pelatihan Jabatan PNS, disebutkan bahwa dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat menciptakan Sumber Daya Aparatur yang memiliki

kompetensi yang diperlukan untuk peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat persatuan dan kesatuan serta pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil.

Siagian (2007:1998) menyatakan bahwa tuntutan yang terasa kuat untuk pengembangan SDM pada dasarnya timbul karena empat alasan utama yaitu 1) pengetahuan SDM yang perlu dimutakhirkan, 2) pengetahuan dan keterampilan pegawai yang bisa mengalami kadaluarsa (terjadi apabila pengetahuan yang dimiliki sudah tidak sesuai lagi dengan zaman), 3) adanya perkembangan teknologi, perubahan pola pikir dan budaya dan 4) persamaan hak memperoleh pekerjaan yang menjamin bahwa dalam organisasi tidak ada perlakuan diskriminasi bagi para pekerjanya.

Dalam menjawab tuntutan masyarakat atas kualitas pelayanan publik, Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) sebagai salah satu unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan terus berupaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM dengan menyelenggarakan berbagai program pendidikan dan pelatihan. Hal ini dikarenakan tugas yang diemban DJA semakin berat dan menuntut perubahan yang mendasar yang ditandai dengan digulirkannya program reformasi birokrasi, dengan agenda melakukan penyempurnaan tugas dan fungsi DJA dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Tujuan dari program reformasi birokrasi DJA adalah untuk menciptakan aparatur Negara yang bersih, profesional, dan bertanggung jawab serta menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang prima.

Perubahan yang sangat cepat menuntut adanya penyesuaian bagi organisasi dan seluruh pegawai DJA. Penyesuaian yang harus dilakukan adalah meliputi disiplin, busaya kerja, dan sangat penting adalah peningkatan kompetensi dan kemampuan (*hardskill* dan *softskill*) seluruh pegawai DJA. Untuk dapat mengantisipasi perubahan yang bergerak sangat cepat, SDM yang menjadi ujung tombak yang dapat bergerak bersama mengantisipasi perubahan yang ada. Menghadapi hal tersebut, tidak ada pilihan lain bagi setiap pegawai untuk terlibat secara aktif dalam perubahan tersebut. Sumber daya manusia memiliki potensi

yang strategis dalam suatu organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itu maka eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi. Manajemen pada hakekatnya adalah memanfaatkan menggerakkan sumber-sumber daya yang ada, utamanya sumber daya manusianya.

Salah satu kegiatan yang dilaksanakan untuk menciptakan SDM yang bersih, professional adalah dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. Dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi diharapkan akan menghasilkan SDM yang memiliki kompetensi yang memadai dan memiliki karakteristik 4C yaitu : memiliki *competence* (*knowledge, skill, abilities* dan *experience*) yang memadai, *commitment* pada organisasi, selalu bertindak *cost effectiveness* dalam setiap aktivitasnya, dan *congruence of goals* yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Sebagaimana dikatakan Bernard dalam Stoner and Wankel dalam *Training Managers for Sustainable Development* (1986:59) bahwa suatu perusahaan dapat bekerja secara efisien dan tetap hidup hanya kalau tujuan organisasi dan tujuan serta kebutuhan perorangan yang bekerja pada organisasi itu dijaga seimbang.

Peningkatan kualitas SDM adalah unsur mutlak dalam suatu organisasi. Istilah manajemen SDM pada suatu kementerian selalu diidentikkan dengan manajemen “kepegawaian” yang meliputi urusan-urusan mengenai pengangkatan, kepangkatan, penggajian pegawai, penyelesaian mutasi, pemberhentian dan pemensiunan, serta tata usaha kepegawaian saja, padahal hal-hal yang berkaitan dengan manajemen SDM juga terkait dengan hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan pegawai dan hal tersebut harus menjadi prioritas dalam mengelola SDM pada organisasi publik. Sebenarnya, dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan SDM DJA, telah banyak diselenggarakan pelatihan teknis maupun non teknis bagi pegawai DJA. Namun, masih banyak ditemukan

kekurangan-kekurangan dan kendala yang masih sulit dicarikan solusinya. Hal ini berpengaruh kepada kualitas pelaksanaan tugas yang diemban oleh DJA.

Sebagai suatu organisasi yang menjalankan sebagian tugas Kementerian Keuangan di bidang penganggaran, permasalahan yang dihadapi terkait dengan organisasi dan SDM adalah keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai DJA. Sebagai contoh, pada tugas penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan yang dirasakan oleh para penyusun peraturan perundang-undangan adalah minimnya pelatihan dasar penyusunan peraturan perundang-undangan. Hal ini tentu saja menjadi penghambat dalam melaksanakan tugas tersebut.

Permasalahan yang timbul dari tuntutan yang semakin tinggi terhadap kualitas pelaksanaan tugas DJA yang disebabkan adanya perluasan bidang tugas yang mengakibatkan beban kerja yang harus dilaksanakan DJA semakin tinggi dan kompleks. Selain itu, tuntutan dari pimpinan dan stakeholders yang sangat tinggi tersebut, membuat sebagian pegawai DJA “terkaget-kaget” karena selama ini pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang bersifat rutin dan administratif. Sedangkan apa yang diharapkan oleh pimpinan dan stakeholders adalah untuk pekerjaan yang lebih bersifat strategis.

Salah satu contoh bahwa pegawai DJA “terkaget-kaget” atas penugasan yang bersifat strategis adalah arahan Menteri Keuangan dalam *Board Meeting* tanggal 4 Mei 2012 Kementerian Keuangan yaitu meminta DJA menyusun kajian yang komprehensif mengenai sektor pertanian di Indonesia saat ini. Selama ini anggaran untuk sektor pertanian sudah sangat besar antara lain untuk subsidi pupuk, subsidi alat semprot, dan traktor namun sampai sekarang pertumbuhan sektor ini masih sangat rendah. (Sumber : Laporan Hasil Board Meeting Kementerian Keuangan tanggal 4 Mei 2012). Penugasan tersebut dijawab oleh DJA bahwa DJA tidak memiliki kompetensi melakukan kajian tersebut (Sumber : Daily Activity Monitoring System) Strategi yang ditempuh DJA untuk menjawab tantangan atas pelaksanaan tugas yang terkait dengan peningkatan kompetensi adalah dengan melakukan pengembangan SDM yang berbasis kompetensi. Hal tersebut dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan

sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Berbagai upaya dilakukan oleh DJA untuk meningkatkan kemampuan para pegawainya baik *hardskills* maupun *softskills* melalui berbagai pelatihan baik yang diselenggarakan di lingkungan DJA maupun bekerjasama dengan pihak lain. Hal ini karena adanya tuntutan dari pimpinan DJA agar para pegawai tidak hanya melakukan *business as usual* yang hanya terkenal untuk memotong anggaran yang diajukan oleh Kementerian/Lembaga (K/L) tapi dapat meningkat menjadi seorang *budget analyst* yang bisa memberikan rekomendasi yang dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh K/L dalam bidang penganggaran.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Kajian Pengelolaan Pelatihan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan”.

1.2. Perumusan Masalah Penelitian

Masalah pokok yang akan diteliti dalam tesis ini adalah bagaimana pelatihan diselenggarakan untuk menjawab tantangan yang diuraikan pada subbab sebelumnya. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh Direktorat Jenderal Anggaran adalah adanya tuntutan yang tinggi dari Menteri Keuangan kepada seluruh SDM DJA agar menjadi pengelola anggaran yang memiliki kemampuan yang tidak hanya sekedar melaksanakan tugas-tugas administratif saja tapi lebih kepada analisis dan regulator. Dalam dokumen rencana kerja DJA tahun 2011 dikatakan bahwa kapasitas dan kompetensi SDM yang ada di DJA belum memadai dalam rangka melaksanakan penugasan-penugasan terutama penugasan baru terkait penganggaran sebagai akibat dari berkembangnya tugas dan fungsi DJA serta adanya tuntutan yang tinggi dari Menteri Keuangan.

Pemenuhan gap kompetensi bisa dipenuhi melalui pemberian pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi tersebut. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian agar dapat menjawab

pertanyaan penelitian “Bagaimanakah pelatihan yang dikelola di DJA dapat memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai.”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan menjelaskan bagaimana pengelolaan pelatihan di DJA dapat memenuhi kebutuhan kompetensi para pegawainya.

1.4. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat antara lain :

1. Kontribusi Akademik, untuk melengkapi penelitian tentang pelatihan yang berbasis kompetensi khususnya di sektor publik;
2. Kontribusi Praktis, untuk memberikan gambaran tentang pelatihan bagi pegawai DJA, sehingga dapat dijadikan acuan bagi upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai di masa yang akan datang dan memberikan informasi kepada pimpinan maupun pegawai DJA mengenai bagaimana hasil yang diperoleh dari pelatihan yang telah disusun, dilaksanakan.

1.5. Analisis Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan kompetensi, pelatihan dan kepuasan pelanggan, adalah sebagai berikut :

1. American Management Association (1995) melaporkan bahwa terdapat korelasi positif antara peningkatan anggaran pelatihan dengan peningkatan profit organisasi.
2. Sudin (2006), Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana, dalam tesis berjudul “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (studi kasus di PT. Karisam Aksara Meidrama) menyimpulkan bahwa variabel motivasi, pelatihan, dan pengembangan terhadap karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Akhmad Yani (2007), Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada dalam Tesis dengan judul penelitian “Studi Tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Sebagai Upaya Pembentukan Kompetensi Pejabat Dalam

Sistem Pengembangan Karir PNS di Lingkungan Setda Pemprov D.I. Yogyakarta menarik kesimpulan bahwa program pendidikan dan pelatihan mampu menghasilkan kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh pejabat pada Setda Pemprov D.I. Yogyakarta.

4. Ade Indra Putra, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (2008), dengan judul tesis Hubungan Pelatihan dan Kompensasi yang Diterima Pegawai dengan Kinerja Pegawai Agent Call Center IM3 Indosat PT Persada menyimpulkan pihak manajemen dalam organisasi perlu memperhatikan aspek pelatihan dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan staf call center PT Persada.
5. Marli Helena AK (2009), Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara dalam tesis dengan judul penelitian “Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Lingkungan Pemerintahan Aceh Tamiang, dengan kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan berkorelasi positif dengan peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada pemerintahan Aceh Tamiang.
6. Ine Ratnawati (2009) , Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, dalam tesis yang berjudul “Pemetaan Kompetensi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Perpustakaan Sekolah Dasar Standar Nasional di DKI Jakarta menyimpulkan bahwa untuk mengatasi kesenjangan antara kemampuan aktual dan kemampuan ideal diperlukan pelatihan.
7. Novi Komalasari (2010), Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, dalam tesis dengan judul penelitian “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara mengambil kesimpulan dalam penelitiannya yang menguatkan kesimpulan penelitian sebelumnya, bahwa pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai.

Dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan memberikan pengaruh yang positif kepada peningkatan kemampuan SDM. Dari meningkatnya kemampuan SDM, baik

kemampuan manajerial maupun teknis dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun organisasi.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan akan dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara rinci dan ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan sesuai dengan Sistematika Penulisan Tesis sebagaimana disyaratkan oleh sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Maka dari itu tesis ini terdirdai dari:

BAB I Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, analisis penelitian terdahulu, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka berisi penjelasan umum mengenai landasan-landasan teori yang dipakai sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Teori-teori utama yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah teori-teori mengenai manajemen sumber daya manusia dan teori-teori tentang pelatihan.

BAB III Metode Penelitian, memberikan penjelasan mengenai metode yang dipergunakan dalam penelitian, yaitu dengan menggunakan metode penelitian kualitatif melalui tahapan wawancara dengan infoman, analisis dokumen dan hasil wawancara.

BAB IV Pembahasan Hasil Penelitian menjelaskan tentang situasi dan kondisi yang kongkret tentang objek penelitian dan uraian data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dan data sekunder.

BAB V Kesimpulan dan Saran berisi tentang kesimpulan dan saran yang dapat diberikan dalam rangka melihat dan menindak lanjuti permasalahan dalam penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat William B. Werther dan Keith Davis dalam T. Ndraha (2002:9) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang-orang yang siap, mempunyai keinginan dan kemampuan untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan “organisasi” dalam tujuan organisasi bukan hanya industri atau perusahaan, tetapi juga organisasi di berbagai bidang termasuk pemerintahan. Menurut A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986) yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diperlukan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (*people management*) yang handal, yaitu mulai dari melakukan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan sanksi yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun kelompok dalam organisasi serta dilandasi asas keadilan dan kompetensi sehingga individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi termotivasi untuk mencapai sasaran individu dan organisasi.

Menurut Edwin B. Flippo dalam *Personnel Management* (1984), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdayamanusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan menurut Mary Parker Follett dalam artikel Mary Parker Follett : *A Rediscovered Voice Informing the Field Of Human Resource Development* bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-

orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Pendapat yang dikemukakan T. Ndraha (2002:51) menguatkan teori yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo, bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa fungsi sejajar yang terdiri dari empat fungsi, yaitu fungsi *planning* (menghubungkan manusia dengan tujuan yang hendak dicapai), *organizing* (menghubungkan tujuan dengan alat), *actuating* (*utilizing*, menghubungkan alat dengan tujuan atau hasil), dan *controlling* (menghubungkan hasil dengan perencanaan kembali melalui *consumer*).

Tahapan dalam manajemen SDM adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander dalam *Managing Human Resources* (1992) perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja kedalam, didalam dan keluar organisasi dengan tujuan untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/ kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut Henry Simamora dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1997:212), yang dimaksud dengan rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Faustino Cardoso Gomes dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1995:105), rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

3. Seleksi

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melasanakan suatu jabatan tertentu. Seleksi juga merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk

memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Mengutip pendapat Drucker (2002:135) :

“Kontribusi manajemen yang paling penting yang dibutuhkan pada abad ke-21 ini adalah meningkatkan produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) sekaligus meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) berarti perusahaan meningkatkan cakupan kerjanya pada pemanfaatan teknologi yang berbasis pengetahuan, termasuk didalamnya memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing (*competiveness*) perusahaan. Kerja pengetahuan adalah kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan atau setiap organisasi, baik organisasi laba (perusahaan atau korporasi) maupun organisasi nirlaba (seperti kantor-kantor pemerintah atau NGO).”

4. Pengenalan dan Orientasi

Pengenalan dan orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau dengan lingkungan/ iklim bisnis suatu organisasi/ perusahaan. Orientasi atau masa pengenalan pegawai perlu diadakan, tetapi bukan melempar begitu saja pegawai ke dalam kelompok kerja yang masih asing baginya tanpa ada bimbingan dan persiapan mental. Calon pegawai baru melalui masa percobaan dan hendaknya dipandang sebagai salah satu fase dalam proses seleksi. Pada masa percobaan ini, atasan dapat menilai kualitas pegawai baru. Orientasi pegawai penting terutama bagi organisasi atau perusahaan besar dimana pimpinan tidak mungkin mengadakan pengawasan secara langsung. Masa percobaan ini merupakan proses penerimaan pegawai, dari penerimaan sampai diterimanya pegawai sebagai pegawai tetap.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut pendapat yang dikemukakan Simamora (2006:273) pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut pasal 1 ayat 9 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan

untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Menurut Hani Handoko (2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dalam sifat-sifat kepribadian. Gomes (2003:197) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Perbedaannya adalah bahwa pelatihan langsung terkait dengan kinerja pegawai pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus selalu langsung berhubungan langsung dengan pegawai. Pengembangan mempunyai *scope* yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Menurut pendapat Syafaruddin (2001:217) sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi

perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Hal serupa dikemukakan Hadari (2005:208) pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Menurut Sjafrri (2003:135) biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera .

6. Kompensasi

Secara umum pemberian manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya keadilan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal. Schuler dan Jackson (1999) menyatakan bahwa kompensasi dapat digunakan untuk menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan pegawai yang baik, meraih keunggulan kompetitif, memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi, melakukan pembayaran sesuai aturan hukum, memudahkan sasaran strategis, serta mengokohkan dan menentukan struktur.

Pada penelitian ini, pembahasan akan difokuskan pada salah satu materi manajemen SDM, yaitu pelatihan pegawai. Pembahasan tentang pelatihan akan dijelaskan dalam subbab 2.3. berikut ini.

2.2. *Competency Base Human Resource Management (CBHRM)*

Salah satu pendekatan dalam manajemen SDM dewasa ini adalah menggunakan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland. Menurut David McClelland, *Competency-Based Human Resources Management (CBHRM)* adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen SDM yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Hal ini dimaksudkan agar organisasi dapat meningkatkan efektifitas dan konsistensi kebijakan seleksi, promosi, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, perencanaan karir, manajemen kinerja, maupun perencanaan strategis di bidang sumber daya manusia ke titik yang paling optimum.

Setiap organisasi yang ingin berkembang sudah seharusnya memberikan perhatian yang besar kompetensi pegawainya. Spencer and Spencer (1993:10-11) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik pokok dari individu yang mempunyai hubungan sebab akibat dengan pedoman standar yang efektif dan atau prestasi pimpinan dalam suatu pekerjaan atau kondisi tertentu. Dalam pengertian ini Spencer mencoba memberikan contoh standar yaitu membandingkan *high performance* dengan *performance* rata-rata dalam pengertian bagaimana kelompok *performance* yang lain mengalami kesuksesan dalam perbedaan levelnya.

Lima karakteristik kompetensi menurut Spencer adalah :

- a. *Motive*, adalah sesuatu yang secara konsisten yang dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. *Motive, drive, direct, and select* akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi suatu tindakan sehingga akan berbeda dengan yang lainnya.
- b. *Trait*, adalah karakter fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu misalnya percaya diri (*self confidence*), control diri (*self control*), dan ketabahan (*self resistance*).
- c. *Self Concept*, yaitu sikap dan nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana nilai yang

dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi dirinya untuk melakukan sesuatu.

- d. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor tes pengetahuan gagal digunakan untuk memprediksi kinerja SDM, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.
- e. *Skill*, adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keahlian mental atau kognitif meliputi berpikir analisis, pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, pengorganisasian data dan perencanaan serta berpikir konseptual (mengenali pola data yang kompleks).

Icebergh model dapat menunjukkan bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian (*hard competency*) cenderung tampak dipermukaan, sementara motif, bawaan/bakat dan citra diri seringkali tersembunyi sifatnya, dalam dan terpusat secara personal. Pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan. Cara paling efektif untuk mempertahankan kemampuan ini adalah dengan suatu pelatihan. Motif dan sifat bawaan sebagai inti dari kompetensi pada dasarnya sulit untuk diketahui dan dikembangkan, walaupun pada dasarnya kompetensi inti inilah yang dapat digunakan untuk memprediksi kinerja superior seorang pegawai (Spencer & Spencer, Jr. 1993).

Definisi kompetensi diuraikan oleh Steven Moulton, SPHR, dalam tulisannya di SHRM berjudul "*Competency Development, Integration and Application*" yaitu bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknis yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya. Ia mengaku, definisi kompetensi bisa sangat beragam dan berbeda dari satu orang ke orang lainnya.

Dari pendapat ahli-ahli tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kombinasi antara *skill*, *knowledge* dan *attitude* dari seseorang yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dengan demikian, agar di dapat SDM yang benar-benar memiliki kompetensi yang memadai pegawai harus dikembangkan dari ke tiga aspek tersebut agar *hardskills* maupun *softskills* nya memadai.

2.3. Pelatihan

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya terpenting untuk menjalankan organisasi. Hal tersebut berimplikasi bahwa pengembangannya yang harus dianggap sebagai investasi. Hal ini seharusnya disadari organisasi, sehingga penanganannya dapat dilakukan seefektif mungkin. Karena program pendidikan dan pelatihan merupakan investasi, maka hasilnya tidak akan dapat dilihat secara cepat tapi dalam jangka waktu panjang, investasi ini akan membuahkan hasil yang mungkin di atas harapan organisasi.

2.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Mathis (2002), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi. Pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan membekali para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

William J Mc. Larny dan William M. Berliner dalam Tunggal (1995:6) memberikan pengertian bahwa pelatihan adalah suatu sistem yang berkesimbangan atas pengembangan semua pegawai dalam suatu organisasi. Sedangkan House dalam Tunggal (1995:7) memberikan pengertian bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai adalah segala usaha untuk

meningkatkan hasil kerja pegawai masa sekarang atau yang akan datang dengan menambah kemampuan pegawai yang dilaksanakan melalui belajar. Peningkatan kemampuan biasanya dilakukan untuk mengubah sikap pegawai atau penambahan kemampuan dan pengetahuan pegawai.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Pelatihan menurut Gary Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu SDM dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan wacana strategis pembinaan atau pengembangan SDM. Hal tersebut didukung oleh konsep Irawan (2000:8) bahwa pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan dari pendidikan dan/atau pelatihan karena pengembangan tersebut dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana secara sadar dan sistematis. Simamora (1997:343) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) kerap dibedakan dari pendidikan (*education*). Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya. Tujuannya adalah mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah, akademi atau perguruan tinggi. Sedangkan pelatihan lebih berkonsentrasi kejuruan

(*vocational oriented*) dan biasanya mempunyai tujuan segera dibandingkan dengan pendidikan.

Flippo dalam Moekijat (1991:16) menyatakan *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment* (Pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the act of increasing the knowledge and skills of an employee or doing a particular job* (Latihan merupakan usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Untuk mendukung konsep di atas, Denyer masih dalam Moekijat (1991:7) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut : *Education is concerned with knowing "how?" and "why?" and is more concerned with the theory of work, whereas training is more practical* (Pendidikan berhubungan dengan teori pekerjaan, sedangkan latihan adalah lebih banyak bersifat praktis).

Dari uraian di atas tampak adanya perbedaan mengenai pengertian pendidikan dan pelatihan, namun pendidikan dan pelatihan merupakan dua kata yang tidak dapat dipisahkan dari suatu bentuk pembinaan dan pengembangan SDM dalam organisasi, dimana keduanya memiliki pengertian sebagai satu kesatuan dan saling melengkapi yang esensinya adalah mengisi kesenjangan dan atau meningkatkan kompetensi pegawai dalam suatu jabatan/pekerjaan organisasi yang meliputi peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan sikap (*attitude*).

Dari pengertian-pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar untuk mentransformasikan pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan menggunakan teknik dan metode tertentu dalam rangka meningkatkan kompetensi yang berbasis pada pengetahuan dan keterampilan pegawai agar memiliki kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pelatihan dapat dibedakan kedalam 2 (dua) macam pelatihan yaitu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis

pegawai (*hardskill*) dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajerial pegawai (*softskill*).

Hampir semua perusahaan dewasa ini mensyaratkan adanya kombinasi yang sesuai antara *hardskill* dan *softskill*, apapun posisi pegawainya. Di kalangan para praktisi SDM, pendekatan ala *hardskill* saja kini sudah ditinggalkan. Percuma jika *hardskill* bagus, tetapi *softskillnya* buruk. Hal ini bisa dilihat pada iklan-iklan lowongan kerja berbagai perusahaan yang juga mensyaratkan kemampuan *softskill*, seperti *team work*, kemampuan komunikasi, dan *interpersonal relationship*, dalam *job requirementnya*. Saat rekrutmen pegawai, perusahaan cenderung memilih calon yang memiliki kepribadian lebih baik meskipun *hardskillnya* lebih rendah. Alasannya sederhana, yaitu bahwa memberikan pelatihan keterampilan jauh lebih mudah daripada pembentukan karakter. Bahkan kemudian muncul tren dalam strategi rekrutmen „ *Recruit for Attitude, Train for Skill*“.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *hardskill* merupakan faktor penting dalam bekerja, namun keberhasilan seseorang dalam bekerja biasanya lebih ditentukan oleh *softskillnya* yang baik. Menurut David McClelland faktor utama keberhasilan para eksekutif muda dunia adalah kepercayaan diri, daya adaptasi, kepemimpinan dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan kemampuan *softskill*.

2.3.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Moekijat (1993) pelatihan lebih menekankan pada pengembangan keahlian, pengetahuan dan sikap. Secara lebih rinci dikemukakan bahwa tujuan umum pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif;
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; dan

3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Menurut Mills dalam Roni Atmasasmita (1985:20) bahwa tujuan pelatihan adalah untuk menolong peserta agar mereka memperoleh *skills*, kemampuan berpikir, kualitas watak yang memungkinkan mereka memahami pekerjaan-pekerjaan dan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Mager dalam Sudjana (2007), cara merumuskan tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan harus spesifik dan dinyatakan dalam bentuk kelakuan yang dapat diamati dan diukur, sampai manakah tujuan itu tercapai;
2. Harus dinyatakan dalam kondisi apa tujuan itu dicapai;
3. Harus ditentukan kriteria tingkat keberhasilan yang harus dicapai oleh peserta pelatihan;
4. Dalam perumusan tujuan hendaknya digunakan kata kerja yang menunjukkan apa yang dapat dilakukan peserta setelah mengikuti pelatihan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam menyusun dan merumuskan tujuan pelatihan, harus ditentukan tujuan pelatihan umum, tujuan pelatihan khusus, dan tujuan pokok bahasan/sub pokok bahasan. Apabila tujuan pelatihan telah ditetapkan dengan jelas, maka hasil dari pelatihan akan dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Robinson dalam M Saleh Marzuki (1992:28) mengemukakan bahwa manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki keterampilan/kemampuan individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki kinerja organisasi.
2. Keterampilan tertentu diajarkan agar pegawai dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap dalam pekerjaan, terhadap pimpinan atau sesama pegawai;
4. Memperbaiki standar keselamatan kerja.

Apabila dihubungkan dengan pendapat Sudjana (2001) dalam Ikka Kartika A. Fauzi (2011:14) bahwa pengaruh (*outcome* atau *impact*) merupakan tujuan akhir pendidikan non formal (didalamnya termasuk pelatihan), yang antara lain meliputi perubahan berdasarkan hasil belajar yang telah dimiliki dan dirasakan manfaatnya oleh peserta pelatihan, maka manfaat akan diidentikkan dengan pengaruh tersebut. Para ahli mengelompokkan manfaat pelatihan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Manfaat bagi peserta pelatihan sendiri, yang antara lain ditandai dengan peningkatan pemahaman terhadap bidang kerjanya, peningkatan rasa tanggung jawab kepada pekerjaannya, peningkatan yang lebih luas untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.
2. Manfaat bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan, yang ditandai antara lain dengan peningkatan kesadaran terhadap berbagai peluang untuk mengembangkan bidang kerjanya, peningkatan kemampuan untuk melakukan perbaikan dalam pekerjaannya, peningkatan semangat kerja, peningkatan kuantitas, kualitas maupun produktivitas kerja yang akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
3. Manfaat bagi lingkungan, yang ditandai antara lain dengan peningkatan kemampuan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan rekan-rekan kerjanya sehingga dapat membawa perubahan budaya kerja yang positif dan peningkatan semangat kerja, peningkatan kemampuan membimbing staf ke arah yang lebih baik sehingga akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Menurut Simamora (2006:278) pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang diperoleh dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM;
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;

6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat pelatihan di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

Ernest J. McCormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2003:53) mengemukakan :

"An organization should commit its resources to a training activity only if, in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some results other than modifying employee behaviour. It must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction of operating costs, improved quality, or more effective personal relation."

Berdasarkan pendapat Ernest J. Mc Cormick tersebut, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan, hanya jika hal tersebut merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga mendukung organisasi dan tujuan organisasi, seperti keefektifan produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan menyebabkan hubungan pribadi lebih efektif.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua pendapat ahli tersebut saling menguatkan mengenai manfaat pelatihan. Pada akhirnya pelatihan akan memberikan hasil yang positif bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.3.3. Kelemahan Pelatihan dan Pengembangan

Beberapa kelemahan pelatih dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan kepada pelatih. (Simamora:2006:282). Kelemahan-kelemahan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

2.3.4. Komponen , Asas, dan Prinsip Pelatihan

Dari pengertian di atas, terdapat beberapa komponen dalam penyelenggaraan pelatihan diantaranya :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur;
2. Para pelatih harus ahli yang berkualitas dan memadai;
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai;
4. Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Agar pelatihan yang diselenggarakan bermanfaat bagi peserta dan mencapai tujuan secara optimal, penyelenggaraan pelatihan hendaknya mengikuti asas-asas umum pelatihan. Menurut Dale Yoder dalam *Personal Principles and Policies* (1962:235), terdapat sembilan asas yang berlaku umum dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan, yaitu *individual differences, relation to job analysis, motivation, active participation, selection of trainees, trainer's of training method's* dan *principle of learning*.

Dari pendapat Dale Yoder di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penyelenggaraan pelatihan, yang harus mendapatkan perhatian utama adalah perbedaan individu peserta. Karakteristik peserta pelatihan akan mewarnai dan menentukan keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Selain itu, pelatihan harus dihubungkan dengan analisis pekerjaan peserta (calon peserta) pelatihan sehingga hasil pelatihan akan bermanfaat bagi peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya.

Hal penting lainnya yang perlu diperhatikan adalah motivasi peserta pelatihan. Motivasi peserta pelatihan perlu dibangkitkan sehingga akan mendorong keaktifan peserta dalam mengikuti pelatihan. Peserta pelatihan akan berusaha dan memberikan perhatian yang lebih besar pada pelatihan yang diikutinya, apabila ada daya perangsang yang dapat membangkitkan motivasinya. Begitu juga dengan fase-fase pelatihan, peserta diupayakan aktif mengambil bagian dan turut aktif berpikir, berbuat dan mengambil keputusan selama proses pelatihan berlangsung.

Hal yang tidak kalah penting dalam penyelenggaraan pelatihan adalah seleksi peserta dan narasumber. Sebagaimana diketahui bahwa diantara peserta pelatihan terdapat perbedaan-perbedaan yang sifatnya individual. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut tidak terlalu besar, maka seleksi atau pemilihan calon peserta pelatihan perlu diadakan. Selain seleksi peserta, untuk mendapatkan narasumber yang berkualitas dan profesional, maka dalam rangkaian penyelenggaraan pelatihan diperlukan seleksi narasumber. Harapannya narasumber yang terpilih adalah orang-orang yang cakap dan memiliki kualifikasi seorang narasumber yang handal.

Selain itu, prinsip-prinsip pembelajaran akan memberikan arah bagi cara-cara seseorang (peserta pelatihan) belajar efektif dalam kegiatan pelatihan. Pembelajaran akan lebih efektif apabila metode yang dipakai dalam pelatihan sesuai dengan gaya peserta dan tipe-tipe pekerjaan yang diperlukan. Menurut William R. Werther Jr. dan Keith Davis (1989:290), prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif sering direfleksikan dengan participation, repetition, transference, dan feed back.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan apabila asas dan prinsip umum pelatihan dilaksanakan dengan baik, maka penyelenggaraan pelatihan akan berhasil dan bermanfaat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, pelatihan akan lebih mudah mencapai tujuan dan sasaran secara optimal bagi individu maupun organisasi.

2.3.5. Tahapan Program Pelatihan

Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

Menurut Stoner/Wankel (1988:290) ada empat prosedur yang dapat digunakan manajer untuk menentukan kebutuhan pelatihan bagi orang-orang di dalam organisasi atau sub-unitnya :

1. Penilaian prestasi, setiap pekerjaan pegawai diukur berdasarkan prestasi atau sasaran yang ditetapkan untuk pekerjaannya.
2. Analisis persyaratan pekerjaan, keterampilan atau pengetahuan yang disyaratkan dalam uraian pekerjaan yang bersangkutan dikaji. Para pegawai yang tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan menjadi calon peserta program pelatihan.
3. Analisis organisasi, efektivitas organisasi dan keberhasilannya mencapai tujuan dianalisis untuk menentukan dimana ada perbedaan. Sebagai contoh, anggota suatu bagian dengan tingkat perputaran pegawai yang

tinggi atau dengan catatan prestasi yang rendah mungkin memerlukan pelatihan tambahan.

4. Survey personil, para manajer dan bukan manajer diminta untuk menguraikan apa masalah yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka dan tindakan apa yang mereka yakin perlu diambil untuk memecahkannya.

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / *need assesment*;
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan;
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya;
4. Menetapkan metode pelatihan;
5. Mengadakan percobaan (try out) dan revisi; dan
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Gomes (2003:204) terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu penentuan kebutuhan pelatihan (*assessing training needs*), desain program pelatihan (*designing training program*), dan Evaluasi program pelatihan (*evaluating training program effectiveness*). Pendapat ini dikuatkan oleh Simamora (2006 : 285) yang mengemukakan bahwa terdapat tiga tahapan yang harus tercakup dalam proses pelatihan yaitu tahapan penilaian (*Training Need Analysis*), tahapan pelatihan dan pengembangan, dan tahapan evaluasi. Menurut Dessler (2004:217) penyelenggaraan program pelatihan terdiri dari lima langkah:

1. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
2. Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
3. Langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajiakn kepada beberapa orang yang bisa mewakili.
4. Melatih pegawai yang ditargetkan;

5. Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini

Menurut William B. Werther (1989:287), langkah-langkah umum yang digunakan dalam pengembangan program pelatihan adalah need assessment, training and development objective, program content, learning principles, actual program, skill knowledge ability of works dan evaluation. Goldstein dan Buxton (1982) dalam Mangkunegara (2003:53) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu organizational analysis, job or task analysis and person analysis.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga tahapan pelatihan yaitu training need analysis (TNA), designing training program, dan training evaluation. Tahapan-tahapan pelatihan akan diuraikan pada subbab berikut ini.

2.3.5.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*).

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau/menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Gomes (2003:204), dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

1. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
2. *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
3. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.

Menurut pendapat Simamora (2006:285) pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut, yaitu : *performance problem, new system and technology serta automatic and habitual training*. Secara rinci proses *Training Need Analysis* (TNA) diuraikan sebagai berikut :

1. Mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge dan feeling* pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang job content dan job context;
3. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* secara spesifik yang dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana dan waktu) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak. TNA dapat dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab. Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skill or knowledge* sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai.

Analisis kebutuhan pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Organizational analysis*, menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis

organisasi perlu diperhatikan pertanyaan “*where is training and development needed and where is it likely to be successful within an organization?*”. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan survey sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu, analisis organisasi dapat menggunakan turnover, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

2. *Job or task analysis* merupakan dasar untuk mengembangkan *program job training*. *Job analysis* dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.
3. *Person Analysis* difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang bekerja pada job-nya. Kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

Dari pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) merupakan hal yang menentukan untuk keberhasilan program pelatihan dan pengembangan SDM. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan harus memperhatikan aspek-aspek organisasi, tugas dan fungsi, serta kebutuhan pegawai atas pelatihan tersebut.

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan tersebut. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (seleksi) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *the right people* dan *the right program* sedangkan beberapa pertimbangan (*training development and concideration program dapat membantu dalam menciptakan the right condition*).

Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional. Hasil TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan

kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual yang dihasilkan pegawai di tempat kerja.

2.3.5.2. Desain Program Pelatihan, (*Designing a Training Program*)

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena tahap ini merupakan proses bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :

1. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
2. Menetapkan metode yang paling tepat;
3. Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
4. Memilih dari beraneka ragam media;
5. Menetapkan isi;
6. Mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
7. Menyusun urutan pelatihan.

Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah membuat materi pelatihan yang diperlukan dan dikembangkan seperti jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu), rencana setiap sesi, materi-materi pembelajaran seperti buku tulis, buku bacaan, dan *hand out*, alat-alat bantu pembelajaran, dan formulir evaluasi.

Jika pelatihan merupakan solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan, yaitu:

1. Metode pelatihan.

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

2. Prinsip umum bagi metode pelatihan

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip memotivasi para peserta pelatihan, memperlihatkan keterampilan-keterampilan, harus konsisten dengan isi pelatihan, dan peserta berpartisipasi aktif,

memberikan kesempatan untuk perluasan ketrampilan, memberikan *feedback*, mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan, serta harus efektif dari segi biaya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelatihan adalah materi pelatihan, narasumber dan peserta pelatihan. Pelatihan yang diberikan harus memberikan motivasi kepada peserta pelatihan untuk terlibat aktif dalam pelatihan.

2.3.5.3. Evaluasi Program Pelatihan (*Evaluating Training Program Effectiveness*).

Menurut Kirk Patrick (2006) terdapat model evaluasi pelatihan terdiri dari empat level. Model teori tersebut dikenal dengan *The Four Levels Techniques for Evaluating Training Programs*. Pada prinsipnya, teori ini menyatakan bahwa proses evaluasi suatu pelatihan terdiri dari empat tingkat/level yaitu level 1 sampai dengan level 4. Empat level tersebut adalah *reaction, learning, behavior* dan *result*.

Evaluasi pada level *reaction* mengukur tingkat kepuasan peserta setelah mengikuti pelatihan. Selain itu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai pelatihan yang diikutinya. Cara yang biasa dilakukan adalah meminta para peserta untuk mengisi sebuah kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang reaksi dan kesan mereka atas penyelenggaraan pelatihan tersebut.

Dalam banyak hal, penilaian reaksi mengindikasikan besarnya kepuasan peserta. Banyak evaluator mengkritik penilaian reaksi akibat subjektivitas ini, akan tetapi peserta pelatihan lah yang mengetahui dan merasakan seluruh proses pelaksanaan pelatihan yang diikutinya, sehingga untuk mengetahui tingkat kepuasan penyelenggaraan training harus mendapatkan informasi dari peserta training. Kirkpatrick mengatakan bahwa evaluasi atas reaksi peserta mengenai training yang diikutinya merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena menurutnya apabila seorang peserta

bereaksi negatif dan tidak menyukai cara-cara penyelenggaraan pelatihan maka jangan diharapkan dia mampu mempelajari dan memahami dengan baik materi yang disampaikan dalam pelatihan tersebut. Hal-hal yang dievaluasi pada level ini antara lain mengenai materi training, instruktur/ trainer, fasilitas yang disediakan, waktu penyelenggaraan, serta metode yang digunakan.

Evaluasi Pelatihan pada level learning bertujuan evaluasi tahap ini adalah mengukur sampai sejauh mana materi yang diberikan selama pelatihan telah dipahami, dihayati, dan diingat oleh para peserta. Pengukuran biasanya dilaksanakan dalam bentuk tes yang dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan.

Tiga domain kompetensi (knowledge, skills, dan attitudes) merupakan hal-hal yang dapat berikan dalam suatu pelatihan. Oleh karenanya, evaluasi pada level ini juga menekankan pada seberapa jauh pembelajaran (learning) peserta atas materi training dalam konteks meningkatkan kompetensi mereka. Kirkpatrick menekankan pentingnya dilakukan evaluasi ini karena menurutnya jika seorang peserta tidak dapat memahami dengan baik materi yang diberikan, maka jangan berharap akan terjadi perubahan dalam behavior-nya saat dia kembali ke tempat kerjanya.

Untuk mengetahui apakah seorang peserta telah memahami dengan baik materi pelatihan yang diikutinya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan (pre-test dan post-test) dengan materi yang sama atau tidak jauh berbedasehingga hasilnya dapat diperbandingkan. Jika terdapat peningkatan skor hasil post-test dibandingkan pre-test maka diyakini bahwa peserta tersebut telah memiliki pemahaman yang lebih baik sebagai dampak mengikuti pelatihan.

Evaluasi Pelatihan Level 3: behavior dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada diri peserta pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti training, khususnya perubahan pada behavior ketiga domain kompetensi (knowledge, skills, dan attitudes). Menurut Kirkpatrick, pertanyaan kritis pada evaluasi ini adalah perubahan-

perubahan dalam job behavior apa saja yang terjadi setelah seorang pegawai mengikuti pelatihan tertentu? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, menurutnya ada tiga hal penting yang harus diperhatikan yaitu pertama, eks-peserta tidak dapat merubah behavior-nya sampai dia memperoleh kesempatan untuk melakukannya. Kedua, sangat sulit untuk memperkirakan kapan perubahan itu akan terjadi dan ketiga, bisa jadi eks-peserta tadi menerapkan pengetahuan dan keterampilan barunya dalam pekerjaannya sehari-hari sekebalannya dari pelatihan, namun kemudian tidak melakukannya lagi di kemudian hari.

Dengan kata lain, evaluasi level 3 ini tak cukup hanya sekedar mengukur perubahan yang terjadi pada behavior eks-peserta, namun lebih jauh lagi perlu dievaluasi pula sejauhmana perubahan yang terjadi tersebut dapat diterapkan dalam praktek kerja sehari-harinya. Evaluasi ini perlu dilakukan karena bisa saja perubahan yang dialami oleh eks-peserta training berupa meningkatnya pengetahuan, bertambahnya keterampilan, atau berubahnya perilaku dalam kinerja pada kenyataannya tidak dapat membawa pengaruh besar ketika dicoba untuk diterapkan dalam pekerjaannya, hal mana disebabkan oleh adanya faktor-faktor non-training yang menjadi penghambat, misalnya sistem operasional yang kurang handal, lingkungan kerja yang kurang kondusif dan sebagainya. Memperhatikan pentingnya penerapan perubahan behavior dalam praktek kerja sehari-hari, Kirkpatrick juga menyarankan perlunya diberikan bantuan, bimbingan, serta penghargaan bagi eks-peserta training ketika dia kembali ke tempat kerjanya.

Evaluasi Pelatihan Level 4: results diakui oleh Kirkpatrick sebagai evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit dilakukan, yaitu sejauhmana training yang dilakukan memberikan dampak/hasil (result) terhadap peningkatan kinerja eks-peserta, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan. Berbeda dari para pengkritiknya, Kirkpatrick meyakini bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja tidaklah mungkin dievaluasi dalam konteks analisis keuangan. Ada dua hal yang mendasari keyakinannya tersebut. Pertama, tidaklah mungkin mengukur result yang diperoleh dari pelatihan dalam satuan keuangan untuk kemudian dibandingkan dengan biaya

yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pelatihan tersebut. Kedua, jikapun hal pertama dapat dilakukan, analisis yang diperoleh tidak lalu menyimpulkan bahwa manfaat yang diperoleh merupakan hasil langsung dari program training. Dengan kata lain, masih ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi peningkatan kinerja yang terjadi dan tidak semata-mata merupakan hasil pelatihan

Menurut Kirkpatrick, result yang diperoleh seringkali merupakan sesuatu yang sangat sulit untuk dikuantifisir, misalnya peningkatan kualitas kerja, produktivitas yang semakin meningkat, peningkatan kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, penurunan tingkat kesalahan, peningkatan kerjasama antar pegawai, dan sebagainya. Di sisi lain, biaya penyelenggaraan program juga terlalu sukar untuk ditentukan dan diisolasi dari biaya-biaya lainnya. Dengan kata lain, terlalu banyak faktor yang mempengaruhi perhitungan manfaat maupun biaya suatu pelatihan.

Lebih lanjut Jack Phillips (2002) mengembangkan teori Kirkpatrick hingga level 5 yaitu model Return on Training Investment (ROTI). Model ROTI yang dikembangkan oleh Jack Phillips tersebut merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat cost-benefit setelah pelatihan dilaksanakan. Kegunaan model ini agar pihak manajemen perusahaan melihat pelatihan bukan sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, akan tetapi pelatihan merupakan suatu investasi. Sehingga dapat dilihat dengan menggunakan hitungan yang akurat keuntungan yang dapat diperoleh setelah melaksanakan pelatihan, dan hal ini tentunya dapat memberikan gambaran lebih luas, apabila ternyata dari hasil yang diperoleh ditemukan bahwa pelatihan tersebut tidak memberikan keuntungan baik bagi peserta maupun bagi perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa model evaluasi ini merupakan tambahan dari model evaluasi Kirkpatrick yaitu adanya level ROTI (Return On Training Investment), pada level ini ingin melihat keberhasilan dari suatu program pelatihan dengan melihat dari Cost- Benefit-nya, sehingga memerlukan data yang tidak sedikit dan harus akurat untuk menunjang hasil dari evaluasi pelatihan yang valid.

Agar efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pegawai harus menyadari perlunya informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit. Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan, yaitu:

Proses evaluasi itu sendiri bisa mendorong para pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya. Untuk mengetahui dampak dari pelatihan itu secara keseluruhan terhadap hasil atau kinerja seseorang atau suatu kelompok tertentu, umumnya terdapat dua pilihan model penilaian yaitu:

1. *Uncontrolled model*, biasanya tidak memakai kelompok pembanding dalam melakukan penilaian dampak pelatihan terhadap hasil dan/atau performansi kerjanya.
2. *Controlled model*, dalam melakukan penilaian efektivitas program pelatihan menggunakan sistem membanding yaitu membandingkan hasil dari orang atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

Tahap evaluasi merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acap kali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan atautkah justru sebaliknya. Evaluasi tersebut dilakukan terhadap :

1. Persepsi terhadap Evaluasi Pelatihan

Konsep pelatihan sudah sejak lama mengalami problem konseptual. Sebagai kegiatan, banyak organisasi mempersepsikan evaluasi secara keliru disamping mengabaikan atau sama sekali tidak melakukannya setelah pelatihan diselenggarakan. Menurut Smith (1997) evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and usefull activity*,

namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan sama sekali.

2. Makna Evaluasi Pelatihan

Newby Tovey dalam Irianto Yusuf (1996) menyatakan bahwa perhatian utama evaluasi dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektivitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan SDM diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai, karena efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.

3. Merancang Evaluasi Pelatihan

Evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara diklat adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi Pra Diklat, bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki para peserta sebelum diklat dilaksanakan dibandingkan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang disusun dalam program. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang belum dimiliki peserta yang disajikan dalam pelaksanaan program diklat. Tahapan evaluasi terhadap pelatihan, adalah evaluasi terhadap peserta, widyaiswara dan kinerja penyelenggara.
- b. Evaluasi Pasca Diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta.

Dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan tahapan terakhir dari penyelenggaraan pelatihan dan merupakan tahapan penting untuk mendapatkan *feedback* dari peserta pelatihan. Hasil evaluasi berperan penting dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pelatihan dan bagaimana keterampilan peserta pelatihan meningkat setelah mengikuti pelatihan.

2.3.6. Mekanisme Pelatihan

Menurut pendapat William B. Werther (1989:290) :

“that is no simple technique is always best, the best method depend on cost effectiveness, desired program content, learning principles, appropriate of the facilities, trainee

preference and capabilities, serta trainer preference and capabilities”.

Hal tersebut berarti bahwa tidak satu pelatihan yang bisa dianggap sebagai teknik yang terbaik. Metode terbaik tergantung pada efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan *preference* peserta serta kemampuan dan *preference* narasumber.

Sondang P. Siagian (1994:192) menjelaskan tepat tidaknya teknik pelatihan sangat tergantung dari berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan seperti kehematan dari segi pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan. Walaupun demikian pengelola pelatihan hendaknya mengenal dan memahami semua metode dan teknik pelatihan sehingga dapat memilih dan menentukan metode dan teknik mana yang paling tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan, situasi, dan kondisi yang ada.

Dari uraian kedua ahli diatas, dapat dilihat bahwa pendapat yang kedua menguatkan pendapat yang pertama, bahwa tidak ada metode atau teknik pelatihan yang terbaik. Pengelola pelatihan harus mengerti dan memahami semua metode dan teknik pelatihan sehingga bisa menilai dan menganalisis teknik pelatihan mana yang paling sesuai dengan kebutuhan unitnya.

Menurut pendapat Decenzo dan Robbins (1999:230) Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan perestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategor pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen.

“The most popular training and development methods used by organization can be classified as either on-the-job training. In the following pages, we will briefly introsce the better know techniques of each category.”

Terdapat 2 (dua) metode pelatihan, yaitu :

1. Metode praktis (*on the job training*)

2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa *trade offs*. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik, metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor efektivitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas-fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih, serta prinsip-prinsip belajar.

Teknik-teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), *coaching*, dan penugasan sementara.

Teknik-teknik *off the job*, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentasi (*penyajian*) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah metode studi kasus, kuliah, studi sendiri, program komputer, konferensi, dan presentasi.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.

2.3.7. Efektivitas Pelatihan

Menurut Gibson (1988:28), efektivitas pelatihan dipandang dari tiga perspektif, yaitu perspektif individu, perspektif kelompok, dan perspektif

organisasi. Hal ini berarti bahwa efektivitas pelatihan mempunyai tiga tingkatan yang merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi, dimana efektivitas perspektif individu berada pada tingkat awal menuju efektif secara kelompok maupun efektif secara organisasi.

Katzel dalam Steers (1980:44-45) menjelaskan bahwa efektivitas selalu diukur berdasarkan prestasi, produktivitas, dan laba. Dari pengertian ini dapat dilihat bahwa produktivitas merupakan bagian dari efektivitas. Konsep pelatihan yang memiliki produktivitas yaitu pelatihan yang efektif dan efisien. Efektivitas dapat dilihat pada :

1. Input yang merata;
2. Output yang banyak dan bermutu tinggi;
3. Ilmu dan output yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun;
4. Pendapatan pegawai setelah mengikuti pelatihan yang memadai.

Sesuai dengan makna efektivitas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berorientasi pada proses, dimana organisasi tersebut dapat melaksanakan program-program pelatihan yang sistematis untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pelatihan yang efektif akan mempengaruhi kualitas SDM, sehingga efektif tidaknya pelatihan dilihat dari dampak yang dihasilkannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Simamora (1987:320) yang mengukur keefektifan pendidikan dan pelatihan dari :

1. Reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diberikan;
2. Belajar menghasilkan pengetahuan, keahlian, dan sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan;
3. Perubahan perilaku yang terjadi pada pelaksanaan tugas sehari-hari;
4. Dampak pelatihan secara keseluruhan, yaitu efektivitas organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas, efektivitas mengandung arti berorientasi kepada hasil (tujuan) dan juga berorientasi pada proses (kemampuan

organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan hidupnya). Penerapan efektivitas pelatihan adalah kemampuan organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan secara sistematis untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Pelatihan dapat dikatakan efektif apabila pelatihan tersebut dapat menghasilkan SDM yang meningkat kemampuan dan keterampilannya dan perubahan sikap pegawai ke arah yang lebih baik.

2.3.8. Jenis dan Bentuk Pelatihan

Terdapat banyak pendekatan untuk memberikan pelatihan. Menurut Simamora (2006:278) terdapat lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan, yaitu:

1. Pelatihan Keahlian.

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

3. Pelatihan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreativitas.

Pelatihan kreativitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

Bentuk pelatihan dapat dipandang dari berbagai sudut. Menurut Rini Artasasmita (1985) dalam Ikka Kartika A. Fauzi (2011: 16) pelatihan dapat dilihat dari program pelatihan dan jenis pekerjaan. Pada umumnya program-program pelatihan dalam organisasi dikelompokkan ke dalam beberapa kategori, yaitu :

1. Program pengangkatan karyawan baru, program orientasi karyawan baru, dan program keterampilan pekerjaan. Ketiga program ini ditujukan untuk membekali pegawai baru dengan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Program remedial dan re-training, yang ditujukan untuk memperbaiki kekurangan pegawai akan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kerja.
3. Program penataran, yang ditujukan untuk menambah, memperluas, dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja baru.
4. Program pembinaan yang ditujukan untuk menyiapkan pegawai yang melaksanakan tugas sebagai supervisor, manajer, atau posisi lainnya yang dianggap penting.

Sedangkan apabila dilihat berdasarkan jenis pekerjaan, pelatihan dikelompokkan menjadi tiga jenis program pelatihan yaitu :

1. Pelatihan formal, merupakan pelatihan yang diselenggarakan dengan menggunakan sumber-sumber organik yang ada dalam organisasi.
2. Pelatihan informal merupakan pelatihan pelengkap dan sebagai tindak lanjut dari pelatihan formal.
3. Pelatihan lain yaitu pembinaan diri sendiri atau pelatihan kontrak yang menggunakan fasilitas pelatihan maupun sumber daya pihak lain yang digunakan berdasarkan kontrak kerja.

Menurut Denyer (1973), bentuk pelatihan dapat dilihat dari sudut peserta yang dibedakan menjadi :

1. *Induction training* yang disebut juga pelatihan pengenalan yaitu pelatihan yang biasanya diberikan kepada semua pegawai baru dan tidak memandang tingkatannya.
2. *Job training* yaitu pelatihan kerja yang diberikan kepada seluruh pegawai sesuai bidang tugasnya yang ditujukan untuk memberikan petunjuk khusus dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu.
3. *Supervisory training* yaitu pelatihan yang diberikan kepada supervisor atau pimpinan tingkat bawah.
4. *Management training* yaitu pelatihan yang diberikan kepada calon manajer atau untuk jabatan manajer.
5. *Executive Development*, yaitu pelatihan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pimpinan.

Sedangkan menurut Terry dan Myers (1964) bentuk pelatihan dapat dilihat berdasarkan metode yang yang digunakan, yaitu :

1. *On the job training* yaitu pelatihan yang dilakukan sambil bekerja dengan menggunakan situasi kerja sebagai tempat pembelajaran. Pelatihan ini terdiri dari beberapa metode, yaitu :
 - a. *Job instruction training*, yaitu melatih pegawai secara langsung tentang cara-cara pelaksanaan kerja dengan berpedoman pada langkah-langkah yang telah disusun sebelumnya.
 - b. *Job rotation* yang dilakukan dalam rangka rotasi jabatan. Pegawai diberi kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan pada bagian-bagian organisasi yang berbeda dan juga praktik berbagai keterampilan dengan cara berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.
 - c. *Apprenticeships* atau magang merupakan proses belajar seorang dari seseorang atau beberapa pegawai lainnya yang lebih berpengalaman.
 - d. *Coaching* adalah suatu cara pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.
2. *Off the job training* yaitu pelatihan yang dilakukan sambil bekerja dengan menggunakan situasi kerja tiruan sebagai tempat pembelajaran. *Off the job training* dilakukan apabila *on the job training* tidak dapat dilaksanakan.

3. *Vestibule training* yaitu pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan pelatihan khusus yang terpisah dari tempat kerja. Pada ruangan pelatihan tersebut disediakan peralatan seperti yang ada di ruang kerja sebenarnya.
4. *Understudy training* yaitu pelatihan dimana pesertanya bekerja langsung menjadi pegawai yang cakap dengan mempelajari jenis pekerjaan tertentu.
5. *Role playing* adalah pelatihan dengan cara memainkan salah satu peristiwa atau berbagai peran mengenai sesuatu yang benar-benar akan dihadapi dan dikerjakan dalam tugasnya. Peserta lain yang berbeda perannya akan diminta menanggapi.
6. *Conference training* yaitu suatu pelatihan yang menitikberatkan pada pembicaraan-pembicaraan masalah secara kelompok, bertukar ide dan memberikan praktik dalam mempengaruhi sikap anggota-anggota kelompok lainnya.
7. *Case study* yaitu metode pelatihan dimana para peserta pelatihan dihadapkan pada beberapa kasus tertulis dan diharuskan memecahkan masalah-masalah tersebut.
8. *Simulation* adalah suatu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi pekerjaan sebenarnya yang nantinya akan dihadapi.
9. *Self study* adalah teknik pelatihan yang menggunakan modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video rekaman dan para peserta pelatihan akan mempelajarinya sendiri. Teknik ini dilakukan apabila jumlah pegawai sangat banyak dan tersebar di berbagai lokasi yang berbeda.
10. *Programmed learning* yaitu metode yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada peserta pelatihan dan para peserta harus memberikan jawaban yang benar.
11. *Laboratory training* yang merupakan suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.
12. *Lecture* yaitu metode pelatihan dengan memberikan kuliah atau ceramah untuk menyampaikan informasi-informasi yang dibutuhkan peserta pelatihan.

13. *Video presentation* yaitu merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan presentasi melalui media televisi, slide dan sejenisnya dengan bentuk yang hampir sama dengan metode *lecture*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Paradigma Penelitian

Dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian “Bagaimana pelatihan yang dikelola di DJA dapat memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai?” mengacu pada Mackenzie (2006), yang menyatakan terdapat empat aliran paradigma penelitian, yaitu postivis/positivis, konstruktivis/interpretatif, advokasi/ partisipatori/transformatif dan pragmatis, penelitian ini menggunakan paradigma pragmatis. Didasarkan pada alasan aliran paragrmatiss tidak terikat pada sistem filosofi atau realitas tertentu. Aliran pragmatis berfokus pada masalah penelitian dan menggunakan seluruh bentuk pendekatan untuk memahami masalah itu. Oleh karena itu peneliti pragmatis bebas memilih metode, teknik, dan prosedur penelitian yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan menyajikan satu gambaran yang terperinci tentang satu situasi khusus, seting sosial, atau hubungan. Dengan demikian tesis ini bertujuan untuk menggambarkan secara cermat bagaimana pelatihan yang dikelola DJA dapat memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai.

Hasil akhir penelitian adalah suatu naratif deskriptif yang bersifat menyeluruh disertai penjelasan yang menginterpretasikan seluruh aspek-aspek penyelenggaraan pelatihan DJA dan menggambarkan kompleksitasnya. Untuk itu, penelitian ini difokuskan pada penelitian mengenai mutu kurikulum pelatihan dan apakah pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan kompetensi para pegawai .

3.3. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi yang terkait langsung dengan gejala-gejala yang muncul di lingkungan sekitar manusia.

Pendekatan fenomenologis berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi pada orang-orang dalam situasi tertentu. Fenomenologis berusaha masuk ke dalam konseptual subjek agar dapat memahami bagaimana dan apa makna yang disusun oleh subjek tersebut.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus digunakan untuk meneliti kejadian nyata di masa kini (kontemporer) dimana peneliti tidak dapat mengendalikannya (tidak seperti dalam eksperimen) dan mungkin saja semua kejadian yang diamati terjadi dalam waktu yang bersamaan (Myers: 2009). Pendekatan studi kasus disini akan menggunakan studi kasus yang bersifat interpretif yang berusaha memahami suatu fenomena melalui pemaknaan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya.

3.4. Peran Peneliti

Peran peneliti adalah sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis penafsir data, dan pelapor hasil. Sudah barang tentu pula, kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai mahasiswa Program Pascasarjana yang mengamati bagaimana pelatihan dilaksanakan di DJA.

3.5. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pelatihan yang dilaksanakan di Direktorat Jenderal Anggaran.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kualitatif dan sumber data yang akan digunakan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan analisis dokumen, observasi dan wawancara. Untuk mengumpulkan data dalam kegiatan penelitian diperlukan cara-cara atau teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar. Sumber data dan jenis data yang terdiri atas kata-kata dan tindakan, sumber tertulis, dan data statistik. Teknik pengumpulan data yang digunakan

untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif pada umumnya menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi kepustakaan.

3.6.1. Wawancara

Wawancara ini dilakukan peneliti dengan subjek penelitian yang terkait dengan kepentingan peningkatan kualitas pelatihan dan kompetensi penelaah dalam peningkatan kepuasan Stakeholders DJA yang sekaligus digunakan untuk mengkonfirmasi data yang telah terkumpul melalui observasi primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) menggunakan pedoman wawancara terhadap berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan pelatihan di DJA . Informan yang akan di wawancarai di kelompokkan berdasarkan jenjang struktural mereka, dengan ketentuan yang terlibat secara langsung dengan kegiatan pelatihan di DJA. Wawancara dilakukan penulis kepada :

1. Sri Moedji Sampurnanto (Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai);
2. Readyanto Primayudha (Kepala Seksi Standar Biaya);
3. Sry Yosa Febrina (Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis PNBP);
4. Noviany Adiningtyas (Kepala Seksi Standar Biaya Umum)
5. Zainal (Pelaksana pada Direktorat Anggaran III);
6. Gandjar Widiharto (Kepala Seksi Anggaran II)
7. Dwi Retno Hendarti (Kepala Subbagian Umum Kepegawaian);
8. Eko Supriyanto (Kepala Subbagian Tata Usaha Direktorat Anggaran III);
9. Th. Swasti Anastasia (Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis Anggaran II);
10. Arief Madi (Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis PNBP);
11. Eko Widyasmoro (Kepala Subbagian Organisasi);
12. Mudjiono (Pelaksana pada Direktorat Anggaran II).

3.6.2. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik penelitian yang sangat penting. Dapat dikatakan bahwa pengamatan terbatas dan tergantung pada jenis dan variasi pendekatan. Metode pengamatan dapat didefinisikan berdasarkan tujuh ciri berikut : minat khusus pada makna dan interaksi manusia berdasarkan perspektif orang-orang dalam atau anggota-anggota situasi atau keadaan tertentu, fondasi penelitian dan metodenya adalah kedisiplinan dan kekinian kehidupan sehari-hari, bentuk teori dan penteroran yang menekankan interpretasi dan pemahaman eksistensi manusia, logika dan proses penelitian yang terbuka, luwes, oportunistik, dan menuntut redefinisi apa yang problematik, berdasarkan fakta yang diperoleh dalam situasi nyata eksistensi manusia, pendekatan dan rancangan yang mendalam, kualitatif, dan studi kasus, penerapan peran partisipan yang menuntut hubungan langsung dengan pribumi lapangan, penggunaan pengamatan langsung bersama metode lainnya dalam mengumpulkan informasi.

3.6.3. Dokumentasi

Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen baik yang berada di DJA ataupun yang berada diluar DJA yang ada hubungannya dengan penelitian. Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan pelatihan di DJA dan pelatihan yang diselenggarakan telah menganalisis kebutuhan pemenuhan pengetahuan dan kemampuan para pegawai DJA. Dokumen antara lain berupa kurikulum pelatihan, rencana kerja penyelenggaraan pelatihan, standar kompetensi jabatan pegawai DJA, serta capaian kinerja DJA.

3.7. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyektif, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap atau karakter dari

seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/informan. Sumber data dari penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para informan terhadap wawancara yang diajukan oleh peneliti. Responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah pegawai pada Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari Bagian Kepegawaian dan Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran. Data sekunder juga diperoleh melalui buku-buku, literature, internet, maupun jurnal-jurnal yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.8. Teknik Analisis Data

Dalam melakukan penelitian terhadap penyelenggaraan pelatihan di DJA, pertama-tama peneliti menentukan pertanyaan penelitian yang relevan dengan fenomena sosial yang diteliti. Selanjutnya peneliti melakukan penggalian data pustaka untuk menyusun pedoman wawancara yang akan digunakan sebagai alat penggalian data kepada beberapa narasumber dari berbagai latar belakang, yang dipandang memiliki keterkaitan dalam hal pelatihan. Proses wawancara dicatat dan dituangkan hasilnya dalam bentuk tanya jawab, yang kemudian diolah melalui proses penandaan (koding) untuk memperoleh gambaran kesinambungan data antar narasumber penelitian. Dengan melakukan proses koding akan diperoleh gambaran kecenderungan pola hubungan antara berbagai faktor dominan.

Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan

dalam catatan lapangan, dokumen resmi, dan foto. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan merangkum hal-hal inti, proses dengan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan koding. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah tahap ini dilakukan tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantive.

Analisis data dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan, pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahan tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis data peneliti juga perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasi atau menjustifikasikan teori baru yang mungkin ditemukan. Menurut Miles dan Huberman (dalam Moleong, 2007:308), pada dasarnya analisis data ini didasarkan pada pandangan paradigmanya yang positivisme. Analisis data itu dilakukan dengan mendasarkan diri pada penelitian lapangan apakah satu atau lebih dari satu situs. Jadi seorang analis sewaktu hendak mengadakan analisis data harus menelaah terlebih dahulu apakah pengumpulan data yang telah dilakukannya satu situs atau lebih. Dalam penelitian ini dilaksanakan pada satu situs yaitu di Direktorat Jenderal Anggaran.

3.9. Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data peneliti, menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut, dan teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan dicek dan dibandingkan dengan keterangan informan lainnya. Kemudian keterangan-

keterangan itu dicek kembali dengan dokumen pendukung yang didapat dari sumber, yaitu dari dalam DJA maupun luar DJA.

Tahap-tahap dalam pengumpulan data dalam suatu penelitian, yaitu tahap *orientasi*, tahap *ekplorasi* dan tahap *member chek*. Tahap *orientasi*, dalam tahap ini yang dilakukan peneliti adalah melakukan prasurvey ke lokasi yang akan diteliti, dalam penelitian ini, prasurvey dilakukan di Direktorat Jenderal Anggaran, melakukan dialog dengan beberapa pegawai DJA, Kasubbag Pengembangan Pegawai. Kemudian peneliti juga melakukan studi dokumentasi serta kepustakaan untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Tahap *eksplorasi*, tahap ini merupakan tahap pengumpulan data di lokasi penelitian, dengan melakukan wawancara dengan unsur-unsur yang terkait, dengan pedoman wawancara yang telah disediakan peneliti, dan melakukan observasi tidak langsung tentang kondisi di DJA dan mengadakan pengamatan langsung tentang pelatihan yang diadakan DJA.

3.10. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Keterbatasan tersebut dikarenakan adanya data yang bersifat rahasia sehingga tidak dapat diberikan kepada penulis.

BAB IV

PEMBAHASAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian

Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) adalah unit Eselon 1 yang merupakan bagian dari Kementerian Keuangan. DJA merupakan unit Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis penganggaran. Penelitian ini akan difokuskan pada bagaimana pelatihan diselenggarakan di DJA dan apakah pelatihan yang diselenggarakan dapat memenuhi kebutuhan pegawai DJA.

4.1.1. Struktur Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, DJA memiliki 8 unit Eselon II, yaitu Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (PAPBN), Direktorat Anggaran I, Direktorat Anggaran II, Direktorat Anggaran III, Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak, Direktorat Sistem Penganggaran, dan Direktorat Harmonisasi Peraturan Penganggaran.

4.1.2. Visi dan Misi Organisasi

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsinya, DJA menetapkan visi organisasi “Menjadi pengelola anggaran negara yang profesional, kredibel, transparan, dan akuntabel”. Dari rumusan visi tersebut, yang dimaksud dengan unit organisasi adalah bahwa DJA melaksanakan kebijakan teknis di bidang penganggaran. Profesional artinya seluruh jajaran DJA diharapkan mampu menjadi pengelola anggaran yang menguasai bidang tugasnya karena memiliki pengetahuan dan keterampilan (*hardskill*) serta integritas/moralitas (*softskill*) yang memadai. Kredibel artinya diharapkan setiap perumusan dan pelaksanaan kebijakan yang menjadi tanggung jawab DJA dapat dipercaya oleh *Stakeholders*. Transparan artinya dalam proses pelaksanaan pengelolaan anggaran, diharapkan seluruh jajaran DJA melakukan dengan jujur dan hasil pelaksanaan tugasnya dapat diketahui secara terbuka oleh oleh *Stakeholders*.

Akuntabel artinya DJA diharapkan dapat mempertanggungjawabkan proses dan hasil pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan dan kaidah-kaidah yang baik (*best practice*) dalam pengelolaan keuangan negara.

Untuk melaksanakan visi di atas, DJA menjalankan misi-misi sebagai berikut :

1. Mewujudkan perencanaan kebijakan APBN yang sehat, kredibel, dan berkelanjutan.
2. Mewujudkan pengeluaran negara dan pengamanan keuangan negara yang efektif dan efisien.
3. Mewujudkan penerimaan negara bukan pajak yang optimal dengan tetap menjaga pelayanan kepada masyarakat.
4. Mewujudkan norma dan sistem penganggaran yang kredibel, transparan, dan akuntabel.
5. Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan sumber daya lainnya yang berkualitas, efektif dan efisien.

Untuk memperkuat program reformasi birokrasi Kementerian Keuangan telah merumuskan dan menerapkan nilai-nilai (*values*) perilaku utama Kementerian Keuangan, yang meliputi: integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Nilai integritas yang dimaksud adalah berfikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral, profesionalisme, mengacu pada bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggungjawab dan komitmen yang tinggi. Penjabaran dari nilai sinergi adalah membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para *Stakeholders*.

Dua nilai lainnya adalah pelayanan, yaitu memberikan layanan yang memenuhi kepuasan Stakeholdres yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman. Sementara nilai kesempurnaan bermakna senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk

menjadi dan memberi yang terbaik. Nilai-nilai Kementerian Keuangan ini telah disosialisasikan dan terus didorong penjabaran dan penerapannya dalam pelaksanaan tugas bagi seluruh pegawai lingkup Kementerian Keuangan.

4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi Tata Kerja Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Anggaran mempunyai tugas melakukan perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan standarisasi teknis penganggaran. Dalam melaksanakan tugas tersebut, DJA melaksanakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan di bidang penganggaran;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran;
3. Penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang penganggaran;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penganggaran; dan
5. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Anggaran.

4.1.4. Sumber Daya Manusia

Jumlah pegawai DJA per 29 Desember 2011, termasuk Dirjen Anggaran dan Tenaga Pengkaji PNBPN adalah sebanyak 807 pegawai yang tersebar pada 8 unit eselon II dengan rincian sebagai berikut :

1. Sekretariat = 143 pegawai;
2. Direktorat Penyusunan APBN = 81 pegawai;
3. Direktorat Anggaran I = 120 pegawai;
4. Direktorat Anggaran II = 125 pegawai;
5. Direktorat Anggaran III = 112 pegawai;
6. Direktorat PNBPN = 89 pegawai;
7. Direktorat Sistem Penganggaran = 97 pegawai;
8. Direktorat HPP = 38 pegawai

Persentase pegawai DJA menurut jabatan/eselon per tanggal 29 Desember 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Pegawai DJA Berdasarkan Eselon

JENIS ESELON	Jumlah
Eselon I	1
Eselon II	9
Eselon III	39
Eselon IV	156
Non Eselon	602

Tabel 4.2 Distribusi Pegawai DJA Berdasarkan Pendidikan.

No.	Golongan	2007	2008	2009	2010
1	SD	2	2	2	2
2	SLTP	2	1	1	1
3	SLTA	124	134	134	92
4	DI - DIII	134	107	107	127
5	Sarjana (S-1)	289	284	284	334
6	Master (S-2)	149	179	179	185
7	Doktor (S-3)	5	5	5	4
Total		705	712	712	745

Sumber: Bagian Kepegawaian DJA

Berdasarkan kelompok pekerjaan, pegawai DJA dibagi ke dalam beberapa kategori, yaitu :

1. Pegawai yang Menjalankan *core business* DJA dibagi kedalam 2 (dua) kategori, yaitu :
 - a. Pegawai yang menjalankan tugas dan fungsi utama pada DJA namun tidak langsung memberikan pelayanan kepada *Stakeholders* DJA,

- yaitu pegawai pada Direktorat Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).
- b. Pegawai yang berhubungan langsung dengan *Stakeholders*, yaitu pegawai yang memberikan pelayanan langsung kepada *Stakeholders*. *Stakeholders* dimaksud adalah Kementerian Negara/Lembaga (K/L) dalam hal pengajuan alokasi anggaran, penetapan target dan pagu Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) serta penyelesaian usulan RPP tentang Jenis dan Tarif PNBP pada K/L (Pegawai pada Direktorat Anggaran I,II, dan III serta Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak).
2. Pegawai pendukung *core business* DJA dibagi ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu :
- a. Pegawai yang bertugas menyusun sistem penganggaran yang nantinya akan digunakan oleh pegawai untuk memberikan asistensi kepada *Stakeholders* (Kementerian/Lembaga) dalam hal penganggaran (pegawai Direktorat Anggaran I,II,III, dan Direktorat PNBP).
 - b. Pegawai yang menyusun peraturan penganggaran, yaitu pegawai pada Direktorat Harmonisasi Peraturan Penganggaran. Output yang dihasilkan adalah rekomendasi dan kajian terkait kebijakan penganggaran.
 - c. Pegawai yang bertugas memberikan dukungan pada pelaksanaan tugas seluruh unit teknis di DJA, yaitu dalam bidang SDM, keuangan, sarana dan prasarana maupun manajemen organisasi secara keseluruhan yaitu pada Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran.

4.2. Harapan Pimpinan dan Stakeholders atas Kualitas SDM DJA

Dalam beberapa kali kesempatan dalam rapat kerja DJA, pimpinan tertinggi organisasi baik itu Menteri Keuangan maupun Direktur Jenderal Anggaran beberapa kali mengharapkan agar para pegawai DJA dapat meningkatkan kualitas kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Menteri Keuangan para pegawai DJA itu harus “naik kelas”. Naik kelas disini berarti bahwa kemampuan pegawai DJA dalam

menganalisis permasalahan terkait dengan pelaksanaan tugas utama meningkat. Para pegawai DJA diharapkan agar dapat meningkatkan peranan dari hanya sebagai *Budget Administrator* yang hanya melakukan *costing* dan *posting* menjadi seorang *Budget Analyst*. Seorang *Budget Analyst* harus mempunyai kemampuan yang memadai untuk dapat memberikan pertimbangan terkait penyusunan anggaran yang dimulai dari bagaimana membangun sistem perencanaan anggaran sampai dengan memberikan pertimbangan yang cerdas kepada K/L dalam pengajuan usulan anggaran belanja maupun pertimbangan terkait dengan PNBPNP.

Direktur Jenderal Anggaran menyampaikan harapan pimpinan Kementerian Keuangan melalui arahannya pada rapat pimpinan Direktorat Jenderal Anggaran tanggal 17 Februari 2011 menyatakan :

" Menteri Keuangan menitipkan harapan kepada saya untuk dapat membawa DJA yang sudah baik agar menjadi lebih baik, visi besar DJA agar bisa memberi warna anggaran baik dalam penyusunan postur, *resources envelope*. PNBPNP harus dikelola lebih profesional, tidak cukup dengan hanya mampu menyajikan data, PNBPNP harus menjadi tulang punggung penerimaan negara bukan hanya pajak, perlu kolaborasi dengan K/L dalam menyusun peraturan PNBPNP karena ada temuan PNBPNP yang tidak punya dasar hukumnya, PNBPNP yang digunakan langsung. *Capacity building* menjadi penting bagi DJA untuk semua unit di DJA.

Seorang *Budget Analyst* diharapkan mampu menjalankan peran sebagai berikut :

1. Dapat menilai kelayakan suatu proposal untuk didanai dari APBN;
2. Dapat menyusun komposisi terbaik antara pendapatan dan belanja;
3. Memberikan alternatif pengelolaan anggaran yang lebih efektif dan efisien;
4. Memberikan solusi yang terbaik dibidang penganggaran.

Selama ini *Stakeholders* menganggap para pegawai DJA belum memiliki kemampuan memadai atas empat hal tersebut. Selama ini stigma yang berkembang di mata *Stakeholders* adalah bahwa para pegawai DJA

khususnya yang langsung memberikan pelayanan terkait alokasi anggaran hanya melakukan tugas untuk coret mencoret usulan anggaran yang diajukan sehingga menimbulkan kesan pelit dalam memenuhi permintaan pembiayaan atas suatu kegiatan di K/L. Padahal harapan K/L kepada pegawai DJA lebih tinggi lagi yaitu bisa memberikan solusi terbaik dalam bidang perencanaan anggaran.

Penulis melakukan wawancara dengan Januar dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara pada saat dilakukan penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga Tahun 2011 tentang kemampuan pegawai DJA dalam menelaah usulan alokasi anggaran. Januar menjelaskan :

“Petugas DJA yang melayani kami nggak paham substansi materi kegiatan di Menpan. Kami sudah menjelaskan tapi tetap terjadi kesalahan dalam pengalokasian anggaran.”

Pendapat Januar sejalan dengan pendapat Siti Fatimah dari Kementerian Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa dalam penelaahan anggaran, pegawai DJA belum melakukan analisis kekhasan tugas pada Kementerian Pendidikan Nasional. Apa yang disampaikan dua orang mitra kerja DJA juga menjadi perhatian Direktur Jenderal Anggaran. Dalam rapat pimpinan DJA tanggal 24 Mei 2011 yang menyatakan bahwa pegawai DJA hanya mengenal tanda kurang dalam kalkulator tanpa tahu bagaimana menjelaskannya.

Pendapat-pendapat di atas sejalan dengan harapan besar Menteri Keuangan kepada pegawai DJA. Selain menaruh harapan besar kepada para pegawai yang menjalankan *core business* DJA, para pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas inti tersebut juga dituntut oleh pimpinan agar memiliki kemampuan yang sangat baik dalam melaksanakan kinerjanya. Salah satu contohnya adalah harapan Menteri Keuangan yang dibebankan kepada para pegawai di Direktorat Sistem Penganggaran untuk dapat menciptakan sistem yang benar-benar dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan anggaran.

4.3. Pengelolaan SDM DJA

Berdasarkan dokumen Profil Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Anggaran Tahun 2010, salah satu kegiatan yang dilaksanakan dalam mendukung reformasi birokrasi adalah meningkatkan manajemen sumber daya manusia (SDM). Peningkatan manajemen SDM dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian sistem informasi manajemen SDM.

Pada DJA, unit yang melaksanakan tugas pengelolaan SDM adalah Bagian Kepegawaian yang berada pada unit eselon II Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran. Tugas Bagian Kepegawaian berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan adalah melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian Direktorat Jenderal. Untuk melaksanakan tugasnya, Bagian Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

1. Pengembangan pegawai, penyiapan bahan penyusunan rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai serta seleksi pegawai dalam rangka pendidikan dan pelatihan.
2. Penyiapan bahan pelaksanaan *assessment center*.
3. Pelaksanaan urusan pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pemberhentian, pemensiunan, kenaikan gaji berkala, dan mutasi kepegawaian lainnya;
4. Penyiapan bahan penghargaan dan tindak lanjut penegakan disiplin;
5. Penyiapan bahan formasi, dokumentasi, statistik, cuti, absensi pegawai, daftar urut kepangkatan serta pengelolaan data dan informasi kepegawaian lainnya.

Bagian Kepegawaian terdiri dari Subbagian Pengembangan Pegawai, Subbagian Mutasi Kepegawaian, dan Subbagian Umum Kepegawaian. Unit yang bertugas mengelola pengembangan pegawai adalah Subbagian Pengembangan Pegawai. Subbagian Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai, seleksi pegawai dalam rangka pendidikan dan

pelatihan maupun ujian jabatan serta penyiapan bahan pelaksanaan *assessment center*.

Pengembangan SDM DJA diarahkan pada pencapaian visi organisasi yaitu mewujudkan profesionalisme pengelolaan keuangan negara. Model pengembangan yang digunakan merupakan modifikasi pendekatan *strategic competency based on human resource management*, dengan tujuan akhir adalah terwujudnya *individual development plan* bagi tiap-tiap pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh

Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan tujuan pembinaan SDM di masa depan. Untuk itu, dilaksanakan kegiatan yang mendukung kearah tujuan tersebut yaitu berupa :

1. Pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
2. Penyusunan pedoman dan penetapan Pola Mutasi;
3. Pembangunan *Assessment Center*;
4. Penyusunan pedoman Rekrutmen;
5. Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Program pengembangan SDM tingkat Kementerian Keuangan yang dilakukan oleh Biro SDM Kementerian Keuangan, secara otomatis mempengaruhi pengelolaan SDM di DJA. Sesuai dengan tugas dan fungsinya, pengelolaan SDM DJA dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian yang berada di bawah unit Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran. Seluruh kegiatan pengembangan SDM DJA tersebut merupakan bagian integral dari program perencanaan dan pengembangan SDM Kementerian Keuangan ke depan akan memiliki SDM yang profesional dan bertanggung jawab yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan kepada masyarakat.

Prinsip peningkatan manajemen SDM meliputi peningkatan kualitas, penempatan SDM yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai, sistem pola karir yang jelas dan terukur, pengelolaan SDM berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai kebutuhan manajemen. Program peningkatan manajemen SDM terdiri dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi,

pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG).

Berdasarkan dokumen Laporan Tahunan DJA 2011, hingga tahun 2011, strategi pengembangan SDM yang telah ditempuh adalah dengan mengembangkan model pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, peningkatan integritas, penyelenggaraan *assessment center*, penerapan *reward and punishment system*, *knowledge management* penyempurnaan sistem informasi dan manajemen kepegawaian (Simpeg DJA), dan penyempurnaan *data base* kepegawaian. Strategi pengembangan SDM secara rinci akan diuraikan pada subbab berikut ini.

1. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi;

Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi diselenggarakan baik untuk meningkatkan *soft competency* maupun *hard competency*. Peningkatan *soft competency* dilakukan dengan cara menyelenggarakan *workshop developing managerial skill* terhadap jenis-jenis *soft competency* para pegawai DJA yang masih memiliki gap dengan standar kompetensi jabatannya. Selanjutnya, dilakukan *re-assessment* terhadap pegawai dimaksud untuk mengidentifikasi kembali *gap competency*-nya. Untuk meningkatkan *hard competency*, pengembangan SDM dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai DJA pada diklat yang diselenggarakan BPPK, *short course* dan seminar yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan nasional maupun internasional, serta penyelenggaraan diklat secara mandiri oleh DJA.

2. Peningkatan Integritas;

Upaya yang telah dilakukan dalam rangka peningkatan integritas pegawai, selain penyelenggaraan kegiatan keagamaan, juga dilakukan *capacity building*. Contoh bentuk dengan *capacity building* disini adalah pelatihan yang dilaksanakan bekerja sama dengan KPK atau pelatihan integritas bekerja sama dengan motivator-motivator profesional.

3. Penyelenggaraan *assessment center*;

Penyelenggaraan *assessment center* bertujuan untuk mengetahui kesesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai terhadap standar kompetensi jabatannya. Sejak digulirkannya reformasi birokrasi pada tahun 2007, DJA telah melaksanakan *assessment center* kepada pejabat dan pegawainya.

4. *Reward and Punishment System*;

Reward and punishment system dalam kerangka pengembangan SDM, dilakukan dengan cara pemberian kesempatan mengikuti program beasiswa dan mutasi/promosi. Oleh karena itu, untuk sinkronisasi antara penerapan *reward and punishment system* dan kebutuhan organisasi, rencana pengiriman pegawai untuk melanjutkan pendidikan melalui jalur beasiswa dirancang dengan menggunakan model *human capital development plan*.

5. *Knowledge Management*;

Pengembangan SDM juga diarahkan untuk mengelola pengetahuan pegawai tentang tugas dan fungsi seluruh unit di lingkungan DJA. Penyelenggaraan diklat dalam rangka *knowledge management* diarahkan agar seluruh pegawai DJA memiliki minimum pengetahuan yang standar tentang tugas, fungsi, layanan, SOP, dan output unit-unit di lingkungan DJA. Pengembangan pegawai dalam rangka *knowledge management* ini akan dilanjutkan pada tahun-tahun mendatang, seiring dengan dinamika organisasi.

6. Penyempurnaan Aplikasi Simpeg DJA dan *Database* Kepegawaian;

Penyempurnaan aplikasi simpeg DJA dilakukan bekerjasama dengan pihak profesional dengan tujuan agar data dan informasi kepegawaian dapat disampaikan secara cepat, tepat, dan akurat. Selain itu, kunci penting dari pengembangan SDM adalah keberadaan *database* kepegawaian yang lengkap dan akurat. Menyadari hal tersebut, serta memperhatikan perkembangan data dan informasi kepegawaian yang dibutuhkan organisasi dalam melakukan perubahan, maka DJA bekerja sama dengan pihak profesional melakukan penyempurnaan *data base* kepegawaian.

4.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia DJA

Berangkat dari harapan Menteri Keuangan dan arahan Direktur Jenderal Anggaran, Bagian Kepegawaian menyusun program pelatihan berbasis kompetensi bagi seluruh pegawai DJA sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Keseriusan DJA dalam menyelenggarakan pengembangan pegawai berbasis kompetensi, dapat terlihat dari dana yang dialokasikan untuk pembiayaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh pegawai DJA. Pada tahun 2011 telah dialokasikan dana sebesar Rp3,67 miliar dan meningkat pada tahun 2012 menjadi sebesar Rp7,91 miliar. Berbagai program pengembangan pegawai disusun oleh Bagian Kepegawaian berdasarkan tahapan-tahapan sesuai dengan best practice penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Strategi yang dikembangkan DJA ditujukan untuk memenuhi target untuk meningkatkan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* seluruh pegawai DJA. Hal ini sejalan dengan harapan pimpinan dan Stakeholders DJA, bahwa pegawai DJA harus dapat memberikan lebih dari apa yang selama ini diberikan tidak hanya melakukan *business as usual*.

Sri Moedji Sampurnanto menjelaskan tentang strategi yang dilakukan DJA untuk meningkatkan kemampuan pegawai DJA sebagai berikut :

“ Strategi pengembangan SDM yang dilakukan di DJA adalah dengan berangkat dari apa yang selama ini dilakukan dalam pengembangan SDM DJA (*business as usual*). Kemudian saya mencari referensi dan selanjutnya DJA mengembangkan apa yang dikenal dengan *competency model development* atau yang dikenal dengan *Competency Based Human Resources Management* (Manajemen SDM Berbasis Kompetensi).

“ Beberapa sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh DJA melalui pendekatan CBHRM ini, antara lain agar manajemen SDM sejalan dengan tujuan organisasi, tersedianya informasi kompetensi setiap pegawai (untuk sementara diprioritaskan informasi berupa *profiling soft competency*). Selain itu, arah kebijakan pengembangan SDM juga lebih terarah. Sasaran terakhir adalah tersedianya pejabat dan pegawai lebih siap menduduki jabatan dan tertantang untuk mengembangkan diri.”

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh Sri Moedji Sampurnanto dapat dilihat bahwa strategi yang dilakukan DJA dalam program pengembangan pegawai telah menerapkan teori yang dikemukakan oleh David McClelland. Menurut pendapat McClelland CBHRM adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen SDM yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya.

Sri Moedji Sampurnanto kemudian menjelaskan tentang pengembangan kompetensi di DJA. Dari model pengembangan kompetensi tersebut, DJA menetapkan beberapa model pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai DJA, yaitu :

1. *Soft competency training*, pelatihan ini diberikan kepada pegawai berdasarkan *profilling* kompetensi yang ada;
2. Mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan dasar yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
3. Menyelenggarakan pelatihan *Business Communication English Courses* bagi pejabat struktural DJA;
4. Pelatihan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga;
5. Menyelenggarakan pelatihan teknis penganggaran, melalui pengiriman pegawai ke lembaga pelatihan professional maupun menyelenggarakan pelatihan secara mandiri;
6. Melakukan akselerasi pendidikan formal, yaitu mengirim pegawai untuk meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Tujuan yang ingin dicapai dengan menyusun strategi pengembangan SDM tersebut adalah untuk menghasilkan pegawai DJA yang memiliki kemampuan sebagai *budget regulator, budget planner, budget analyst, budget appraisal, dan budget reviewer*. Menurut pendapat penulis, memang tidak mudah mencapai apa yang diharapkan bahwa pegawai DJA bukan hanya memiliki kemampuan seperti yang ada saat ini yaitu pegawai DJA hanya memiliki kemampuan sebagai *budget administrator*. Namun demikian, DJA telah memiliki sasaran yang jelas apa yang hendak dicapai dalam menyelenggarakan pelatihan. Hal ini

merupakan langkah yang baik untuk mewujudkan harapan pimpinan dan *Stakeholders* DJA.

Apa yang disampaikan oleh Sri Moedji Sampurnanto sejalan dengan arahan Wakil Menteri Keuangan dalam acara Rapat Pimpinan DJA tanggal 8-11 Desember 2011. Wakil Menteri Keuangan, Anny Ratnawati memberikan arahan bahwa pegawai DJA harus mempunyai kemampuan membuat frame perencanaan, menganalisis *project appraisal* dan kemampuan analisis *statistic economic review*. Hal tersebut bisa terwujud dengan cara mengirimkan pegawai untuk bersekolah atau melakukan *in house training*.

Apabila pernyataan-pernyataan di atas dibandingkan dengan presentasi yang disampaikan oleh Direktur Penyusunan APBN, akan ditemukan konsistensi atas harapan para pimpinan dengan apa yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian. Dalam paparannya Direktur Penyusunan APBN menjelaskan :

“ Ke depan, peran DJA akan direvitalisasi dengan fokus pada fungsi perencanaan dan penganggaran yang bersifat strategis. Sedangkan terkait masalah-masalah revisi anggaran yang bersifat teknis administrasi penganggaran diusulkan untuk dialihkan ke Ditjen Perbendaharaan sejalan dengan pengintegrasian database RKA-K/L-DIPA dan implementasi SPAN. Usulan penyempurnaan dan revitalisasi peran DJA tersebut memerlukan dukungan dan komitmen pimpinan Kementerian Keuangan, peningkatan kompetensi SDM, pemenuhan sarana prasarana dan aspek legalitas.”

Dari pernyataan-pernyataan di atas, penulis berpendapat bahwa apa yang diharapkan oleh pimpinan Kementerian Keuangan dan jajaran pimpinan DJA yang ingin menghasilkan pegawai yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang memadai merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Mager dalam Sudjana (2007), yaitu bahwa salah satu cara untuk merumuskan tujuan pengembangan pelatihan yaitu bahwa tujuan harus spesifik dan dinyatakan dalam bentuk kelakuan yang dapat diamati dan diukur, sampai manakah tujuan itu tercapai. Tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan misi yang diemban oleh Sekretariat DJA

yaitu mewujudkan sumber daya manusia yang profesional. Tujuan ini juga sejalan dengan salah satu nilai Kementerian Keuangan yaitu menjadi pegawai yang profesional.

Dari uraian-uraian di atas, Sri Moedji Sampurnanto menjelaskan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan di DJA dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu pelatihan untuk meningkatkan *soft skills* (kemampuan manajerial) dan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan *hard skills* (kemampuan teknis) pegawai DJA.

4.5. Tahapan Pelatihan di DJA

Sri Moedji Sampurnanto memberikan penjelasan mengenai tahapan-tahapan pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan DJA. Sri Moedji menjelaskan:

“Dapat saya jelaskan disini bahwa tahapan-tahapan yang direncanakan DJA untuk pelaksanaan diklat penganggaran adalah sebagai berikut: pertama kami menyusun pemetaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai DJA. Kedua, kami mengirimkan surat penawaran pendidikan dan pelatihan kepada unit-unit teknis yang memerlukan. Ketiga, kami menganalisis calon peserta diklat yang diusulkan oleh unit teknis kepada Bagian Kepegawaian. Selanjutnya, melaksanakan diklat.”

Tahapan pertama yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian adalah menyusun pemetaan kebutuhan diklat bagi pegawai DJA. Pemetaan kebutuhan diklat dilakukan berdasarkan arahan dari Direktur Jenderal Anggaran dan kompetensi yang diperlukan bagi suatu jabatan. Kemudian Bagian Kepegawaian menyusun materi-materi diklat sebagai dasar untuk melakukan pembahasan dengan unit teknis yang terkait. Materi yang sudah disusun kemudian disampaikan kepada unit teknis terkait dan akan dijadikan bahan untuk dibahas bersama. Setelah materi diklat selesai disusun, Bagian Kepegawaian menyusun rencana kerja dan anggarannya untuk diajukan kepada Bagian Keuangan yang nantinya akan ditetapkan sebagai rencana kerja pengembangan SDM.

Bagian Kepegawaian melakukan pembahasan kebutuhan pelatihan dengan unit-unit teknis. Pembahasan dilakukan untuk mencari pelatihan apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kelompok pekerjaan pada subbab mengenai profil SDM. Rapat untuk pembahasan rencana penyelenggaraan pelatihan tahun 2012 dilaksanakan tanggal 28 September 2011.

Dari hasil pembahasan tersebut Bagian Kepegawaian akan mencari pelatihan yang sesuai dengan uraian pekerjaan masing-masing bagian, yang bisa didapat dari penawaran yang di dapat dari lembaga pelatihan profesional atau mencari penyelenggara pelatihan melalui internet.

Setelah mendapatkan informasi tentang penyelenggaraan pelatihan, Subbagian Pengembangan Pegawai akan menyeleksi materi dan penyelenggara pelatihan yang sesuai.

Berdasarkan uraian dari Sri Moedji, penulis melakukan berpendapat bahwa DJA telah melakukan proses pertama TNA sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2003) dan Simamora (2006) yaitu mengumpulkan informasi tentang *skill*, *knowledge* dan *feeling* pekerja. Data *skill*, *knowledge* dan *feeling* calon peserta pelatihan di dapat dari berbagai sumber, yaitu melalui dokumen kompetensi yang ada di Bagian Kepegawaian maupun dari atasan para peserta pelatihan.

Tahapan kedua, pengumpulan informasi tentang *job content* dan *job context* belum maksimal dilakukan di DJA. Hal ini karena unit yang menyusun uraian pekerjaan adalah Bagian Organisasi dan Tata Laksana dan koordinasi belum berjalan dengan baik. Penulis melihat bahwa ketika Bagian Kepegawaian menyusun TNA tidak melibatkan Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk mendapatkan informasi tentang *job content* dan *job context*. Hal ini sering kali menyebabkan Bagian Kepegawaian mengalami kesulitan menyusun prioritas penyelenggaraan pelatihan bagi para pegawai. Tahapan ketiga dan keempat belum dijalankan oleh DJA, yaitu mendefinisikan kinerja standard dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional, melibatkan *Stakeholders* dan membentuk dukungan.

Berdasarkan uraian yang disampaikan oleh Sri Moedji, penulis menilai bahwa tahapan-tahapan yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian telah sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Simamora (2006 : 285) sampai dengan tahapan yang kedua yaitu tahapan penilaian kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*), tahapan pelatihan dan pengembangan.

4.6. Jenis-Jenis Pelatihan di DJA

Selama tahun 2011 DJA menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan yang ditujukan untuk memenuhi harapan “DJA Naik Kelas”. Pelatihan-pelatihan tersebut merupakan kombinasi dari pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan, pihak eksternal DJA (lembaga profesional), dan pemberian bea siswa kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan di dalam dan luar negeri. Secara rinci program-program pelatihan yang diselenggarakan di DJA diuraikan sebagai berikut :

4.6.1 Pengembangan Kemampuan Manajerial Pegawai DJA

Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 343/KMK.01/2011 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pejabat Eselon II di Lingkungan Kementerian Keuangan, telah ditetapkan Standar Kompetensi Jabatan untuk para pejabat Eselon II ditetapkan . Para pejabat eselon II DJA yang berjumlah 8 (delapan) pegawai harus memiliki 5 (lima) kompetensi inti yang terdiri dari *visioning* (level 3), *indepth problem solve and analysis* (level 4), *championing change* (level 3), *managing others* (3), dan *relationship management* (3). Masing-masing pejabat eselon II tersebut memiliki pula kompetensi umum dan khusus yang berbeda untuk setiap pejabat.

Untuk Standar Kompetensi Jabatan pejabat eselon III ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 348/KMK.01/2011 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pejabat Eselon III di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kompetensi inti yang harus dimiliki oleh seluruh pejabat eselon III adalah *in depth problem solving and analysis* (level 2),

planning and organizing (level 3), *managing others* (level 3), dan *meeting contribution* (level 2).

Standar Kompetensi Jabatan Pejabat Eselon IV diatur melalui Keputusan Direktur Jenderal Anggaran Nomor Kep-1/AG/2011 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pejabat Eselon IV di Lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran. Kompetensi inti pejabat eselon IV terdiri dari *in depth problem solving and analysis* (level 2), *policies, process and procedure*, (level 2) serta *managing others* (level 2).

Untuk dapat memenuhi standar kompetensi setiap jabatan, Bagian Kepegawaian melakukan pemetaan kompetensi jabatan setiap pegawai. Sri Moedji Sampurnanto memberikan penjelasan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan untuk menyusun pemetaan gap kompetensi pegawai sebagai berikut:

“Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam mengimplementasikan strategi pengembangan pegawai adalah melalui *assessment center*, melakukan pemetaan hasil *assessment center*, memetakan gap kompetensi, menyusun *training cluster “relating”* dan *training cluster “thinking”*, program *feed back*, dan akhirnya melakukan *re-assessment*.”

Penjelasan yang disampaikan Sri Moedji Sampurnanto sejalan dengan apa yang dilaporkan DJA dalam dokumen Laporan Tahunan 2010 yang di dalamnya menjelaskan bahwa peningkatan *soft competency* dilakukan dengan cara melakukan workshop developing managerial skill terhadap jenis-jenis *soft competency* para pegawai DJA yang masih memiliki *gap* dengan standar kompetensi jabatannya. Selanjutnya dilakukan *re-assessment* terhadap pegawai tersebut untuk mengidentifikasi kembali *gap competency* nya.

Berdasarkan penjelasan dari Sri Moedji Sampurnanto dan Laporan Tahunan DJA 2010, penulis berpendapat bahwa DJA juga memberikan nilai yang penting bagi peningkatan soft skill pegawai DJA dengan menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan *soft competency* pegawainya. Dari hal tersebut, penulis berpendapat bahwa pengembangan pegawai yang dilakukan di DJA telah mengadaptasi teori dari David

McClelland yang melihat bahwa faktor utama keberhasilan para eksekutif muda dunia adalah kepercayaan diri, daya adaptasi, kepemimpinan dan kemampuan mempengaruhi orang lain yang didapat dari pelatihan manajerial yang nantinya akan meningkatkan *softskill*nya.

4.6.1.1. *Assessment Center*

Untuk mengetahui profil kompetensi masing-masing pegawai, DJA telah melakukan *assessment* terhadap pegawai mulai dari tingkat pejabat eselon II sampai dengan pelaksana. *Assessment center* dilakukan melalui pihak ketiga. Untuk menyelenggarakan *assessment center*, DJA telah membentuk Tim *Assessment Center* yang ditetapkan dengan Keputusan Direktur Jenderal Anggaran Nomor Kep-10/AG/2009 tanggal 13 Februari 2009. Tim *Assessment Center* mempunyai tugas :

1. Merencanakan, mengevaluasi dan mengembangkan *assessment center* DJA.
2. Merencanakan dan melaksanakan *assessment center* jabatan eselon IV dan jabatan tertentu di DJA.
3. Melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dalam hal kebutuhan assessor.
4. Menyusun, memelihara, dan menyampaikan laporan profil kompetensi pegawai/calon dari hasil *assessment center* di DJA kepada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
5. Memelihara dan menjaga kerahasiaan berkas dari hasil *assessment center* DJA.

Proses *assessment center* dikoordinasikan oleh Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dengan menggunakan jasa *assessor* dan *associate assessor* dari luar. Proses *assessment* dilakukan dalam kelompok (*batch*) dimana *assessee* digabung dengan *assessee* dari unit .

Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Bulan Desember 2011 yang disampaikan Sekretaris Direktorat Jenderal Anggaran kepada

Direktur Jenderal Anggaran, sampai dengan tahun 2011, DJA telah melakukan *assessment* terhadap seluruh pejabat eselon II, III, dan IV serta sebagian pegawai pada jabatan tertentu. Hasil *assessment* ini akan digunakan sebagai bahan untuk menyusun profil kompetensi pegawai DJA agar diketahui gap kompetensi yang ada sehingga nantinya diketahui pelatihan apa yang diperlukan oleh pegawai DJA.

Terkait dengan pelaksanaan *assessment center*, penulis bertanya kepada Dwi Retno Hendarti (Kasubbag Umum Kepegawaian) apakah para peserta *assessment* mengetahui hasil dari *assessment* mereka. Dwi Retno memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Terhadap hasil *assessment* memang tidak disampaikan kepada para peserta *assessment*. Hal ini dikarenakan kita masih merasa kesulitan untuk memberikan hasil *assessment* kepada para peserta. Selain menghabiskan waktu juga pada Bagian Kepegawaian belum ada pegawai yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang memadai dalam memberikan konseling”.

Apa yang disampaikan oleh Dwi Retno dialami juga oleh Eko Widiasmoro (Kasubbag Organisasi, Sekretariat DJA) yang menyatakan bahwa dirinya tidak pernah mendapatkan hasil yang diperolehnya setelah mengikuti *assessment*. Menurut penjelasan Dwi Retno Hendarti (Kasubbag Umum Kepegawaian) “terhadap hasil *assessment* memang belum disampaikan kepada para peserta *assessment*”.

4.6.1.2. Pemetaan Hasil Assessment

Berdasarkan kamus kompetensi Kementerian Keuangan, secara umum pengelompokan kompetensi dibagi menjadi 3 (tiga) *cluster* kompetensi yaitu kompetensi yang berhubungan dengan aspek *thinking*, *working*, and *relating*. Pengelompokan kompetensi ini pun yang dijadikan dasar bagi Bagian Kepegawaian DJA untuk merancang pelatihan yang disusun berdasarkan hasil *assessment center*.

Dari hasil *assessment* para pegawai DJA, Bagian Kepegawaian DJA melakukan pemetaan kompetensi yang nantinya akan dihasilkan

profil kompetensi DJA. Profil kompetensi DJA berisikan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai DJA sehingga nantinya bisa diketahui kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan sesuai dengan standar kompetensi jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai-pegawai DJA.

Menurut data yang disampaikan oleh Bagian Kepegawaian dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2010, setelah dilakukan *assessment* awal terhadap pejabat eselon II, III, dan IV DJA, masih terdapat pejabat yang memiliki kompetensi di bawah yang dipersyaratkan (72%), yaitu sebanyak 15 orang pegawai. Terhadap pejabat-pejabat yang belum memenuhi nilai minimal ini diberikan pelatihan sesuai dengan gap kompetensi yang ada.

Penulis berpendapat bahwa pemetaan profil kompetensi ini sudah memenuhi kaidah-kaidah dalam *assessment center*, bahwa pegawai yang tidak dapat memenuhi persyaratan minimal kompetensi diberikan pelatihan untuk menutupi gap yang ada.

4.6.1.3. Pelatihan Berdasarkan Hasil *Assessment*

Dari hasil pemetaan kompetensi, Bagian Kepegawaian merencanakan penyelenggaraan pelatihan berdasarkan 2 (dua) *cluster*, yaitu *cluster "relating"* dan *cluster "thinking"*. Menurut Sri Moedji Sampurnanto, pemilihan *cluster "relating"* dan *"thinking"* karena untuk *cluster "working"*, berdasarkan hasil *assessment* para pegawai DJA telah mendapatkan nilai yang cukup tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh David McClelland faktor utama keberhasilan para eksekutif muda dunia adalah kepercayaan diri, daya adaptasi, kepemimpinan dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan kemampuan *softskill*.

Sebanyak 237 pegawai dikirim untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak ketiga. Pelatihan diselenggarakan dalam beberapa tahapan dengan peserta dari masing-masing, unit DJA. Jenis pelatihan yang diselenggarakan antara lain *strategic planning*, *business*

presentation skill, problem solving and anticipative thinking, change management, managing people, effective leadership, dan time management.

Untuk mendapatkan gambaran tentang pendapat peserta pelatihan yang mendukung peningkatan *softskill*, penulis mengajukan pertanyaan kepada Sry Yosa Febrina (Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis PNBPN) yang telah mengikuti pelatihan Berpikir Antisipatif (*cluster thinking*), apakah materi pelatihan bisa diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sri Yosa memberikan pendapat :

"Menurut pendapat saya, materi yang diajarkan dalam pelatihan tersebut sangat bermanfaat dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Saya senang dan semangat mengikuti pelatihan karena dalam pelatihan peserta diajarkan bagaimana mengatasi permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Saya berharap Bagian Kepegawaian dapat memberikan lebih banyak lagi pelatihan bagi pegawai."

Pendapat Sry Yosa dibenarkan oleh Triana Ambarsari (Kepala Bagian Kepegawaian) bahwa pelatihan *softskill* sangat bermanfaat untuk menunjang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Terutama apabila dikaitkan dengan bagaimana pegawai diharuskan mengambil keputusan penting dalam pekerjaannya.

Di bawah ini adalah foto kegiatan pelatihan untuk mendukung *softskills* pegawai DJA, yaitu pelatihan *potential leader* yang diselenggarakan tanggal 6-8 Desember 2011. Pelatihan dibuka dan dihadiri oleh Direktur Jenderal Anggaran, Herry Purnomo dan dihadiri oleh salah satu pejabat eselon II DJA.

Gambar 1
Pelatihan Potential Leader



Dari hasil pengamatan, penulis berpendapat bahwa pelatihan-pelatihan penunjang *softskill* termasuk pelatihan yang banyak menarik minat pegawai DJA. Hal ini dikarenakan materi yang disampaikan narasumber merupakan materi yang berbeda dengan materi pelatihan yang selama ini diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sry Yosa Febrina dan pengamatan tersebut serta dikaitkan dengan arahan dari Direktur Jenderal Anggaran, penulis melihat bahwa DJA menganggap penting penyelenggaraan pelatihan *softskill* sebagai penunjang kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan tugas. Penulis berpandangan bahwa apa yang dilakukan DJA sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh McClelland bahwa faktor utama keberhasilan para eksekutif muda dunia adalah kepercayaan diri, daya adaptasi, kepemimpinan dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan kemampuan *softskill*.

4.6.2. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Penganggaran

Selain kemampuan manajerial, DJA juga menyelenggarakan pelatihan teknis pekerjaan kepada para pegawai. Pelatihan teknis pekerjaan

dilakukan untuk memberikan keterampilan yang memadai bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan teknis diselenggarakan untuk mengatasi permasalahan yang disampaikan oleh *Stakeholders* dan memenuhi harapan Menteri Keuangan dan Direktur Jenderal Anggaran.

Selama tahun 2011 DJA menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan yang ditujukan untuk memenuhi harapan “DJA Naik Kelas”. Pelatihan-pelatihan tersebut merupakan kombinasi dari pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan, pihak eksternal DJA (lembaga profesional), dan pemberian bea siswa kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan di dalam dan luar negeri. Beberapa jenis pelatihan yang diselenggarakan DJA akan diuraikan pada subbab berikut ini.

4.6.2.1. Pelatihan Bidang Tugas *Stakeholders*

Salah satu kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas DJA adalah pelatihan yang berhubungan dengan pengetahuan teknis dari masing-masing Kementerian/Lembaga. Kenapa pelatihan ini penting dan menjadi prioritas? Penulis akan berangkat dari keinginan *Stakeholders* DJA untuk mendapatkan solusi terbaik mengenai penganggaran.

Pada unit teknis pada Direktorat Anggaran I, II, dan III, masing-masing menjadi pembina pada *Stakeholders* sesuai dengan pembagian tugas oleh Direktur Jenderal Anggaran (pembagian tugas pada lampiran 3). Dari pembagian tugas tersebut masing--masing unit seharusnya didukung oleh pegawai yang memiliki pengetahuan akan bidang tugas K/L masing-masing. Namun dalam prakteknya para pegawai pada unit-unit tersebut belum sepenuhnya dapat memenuhi tuntutan *Stakeholders*.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Institut Pertanian Bogor pada tahun 2010 dan 2011, layanan DJA atas penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga mengalami penurunan. Menurut pendapat penulis hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai DJA yang memberikan bimbingan dan asistensi

penganggaran kepada Kementerian/Lembaga belum memenuhi harapan *Stakeholders*. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Direktur Jenderal Anggaran bahwa selama ini pegawai DJA hanya bisa potong memotong anggaran tanpa analisis yang kuat. Berikut petikan arahan Direktur Jenderal Anggaran, Herry Purnomo yang disampaikan dalam rapat pimpinan di DJA :

“Pegawai DJA itu ibaratnya kalkulator yang hanya memiliki satu tanda yaitu tanda kurang. Itu kesan yang selama ini ada di benak Kementerian/Lembaga. Saya menginginkan agar peran pegawai DJA lebih dari sekedar bisa potong memotong anggaran saja tapi juga bisa memberikan analisis yang komprehensif atas masalah di bidang penganggaran. Peningkatan kemampuan itu harus dijawab oleh DJA melalui penyusunan program *capacity building* yang terencana dengan baik.”

Dari arahan yang disampaikan oleh Direktur Jenderal Anggaran, Bagian Kepegawaian telah melakukan upaya untuk mengatasi permasalahan kemampuan pegawai DJA dalam hal pengalokasian anggaran. Dari penjelasan yang disampaikan oleh Sri Moedji Sampurnanto, Bagian Kepegawaian telah melakukan terobosan dengan menyelenggarakan workshop bidang tugas Kementerian/Lembaga yang selama ini belum pernah dilakukan. Untuk tahun 2011 dilakukan workshop bidang tugas K/L yaitu workshop bidang pendidikan, infrastruktur, dan kesehatan. Narasumber yang dipilih adalah pejabat pada Kementerian Pendidikan, Pekerjaan Umum dan Kesehatan serta narasumber dari Universitas Indonesia. Peserta pelatihan adalah para pegawai pada Direktorat Anggaran I,II, dan III yang langsung berhubungan dengan K/L.

Penulis melakukan wawancara kepada salah satu peserta yang ditugaskan untuk mengikuti workshop bidang tugas K/L yaitu Mujiono (Staf pada Sudirektorat Anggaran IIIA1) yang mempunyai tugas memberikan bimbingan pengalokasian anggaran Kejaksaan Agung. Penulis menyampaikan pertanyaan apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan apakah dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Mujiono berpendapat sebagai berikut :

“Setelah mengikuti workshop yang terkait dengan tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum saya merasa bahwa apa yang diperoleh dalam pelatihan belum dapat memenuhi kebutuhan yang sebenarnya. Materi pelatihan yang diberikan lebih menonjolkan tugas dan fungsi Kementerian Pekerjaan Umum belum sampai pada bagaimana cara menelaah usulan alokasi anggaran untuk infrastruktur. Menurut saya apa yang didapat dari pelatihan tersebut belum cukup untuk digunakan sebagai “peluru” untuk memberikan pertimbangan terbaik kepada K/L.”

Hal tersebut juga dialami oleh pegawai penelaah lain, yaitu Ganjar (Kepala Seksi Anggaran IIA3) yang menangani Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa selama ini workshop yang diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian belum dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepadanya untuk memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi K/L.

“Saya ikut beberapa kali pelatihan tapi kemampuan saya tidak meningkat. Saya pikir kita harus diberikan pelatihan bagaimana cara menelaah usulan alokasi anggaran, karena selama ini belum pernah ada pelatihan yang khusus mengenai bagaimana teknik menelaah yang baik dan benar.”

Pernyataan lain disampaikan oleh Zainal, pegawai pada Direktorat Anggaran IIIA3 yang membidangi Kementerian Luar Negeri :

“Narasumber yang memberikan pelatihan bukannya memberikan ilmunya kepada peserta pelatihan tapi malah lebih banyak bertanya kepada peserta pelatihan mengenai bidang penganggaran. Menurut saya pelatihan seperti itu bukannya membuat peserta pintar tapi yang menjadi pintar adalah narasumbernya. Saya harapkan agar Bagian Kepegawaian harus lebih selektif memilih narasumber dan jenis pelatihan yang lebih aplikatif dalam pelaksanaan tugas saya sehari-hari”

Mengambil contoh workshop Infrastuktur, penulis melihat bahwa materi pelatihan yang disampaikan memang lebih menjelaskan tentang tugas dan fungsi Kementerian Pekerjaan Umum, penjelasan mengenai Program, Kegiatan dan Indikator Kinerja Utama Kementerian Pekerjaan Umum, fokus pembangunan dan permasalahan yang ditemukan dalam

penganggaran bidang infrastruktur. Hal ini memang sebaiknya diketahui oleh pegawai penelaah DJA namun lebih tepat kalau materi yang disampaikan adalah bagaimana meningkatkan keterampilan untuk menganalisis kewajaran dan manfaat atas pembiayaan suatu kegiatan terkait pembangunan infrastruktur.

Kemampuan akan bidang infrastruktur belum dimiliki oleh para penelaah, apalagi bila dilihat tidak ada pegawai DJA yang memiliki latar belakang pendidikan tentang infrastruktur. Harapan para penelaah adalah kemampuan yang memadai untuk menilai kelayakan usulan anggaran yang diajukan sehingga tidak dibodohi oleh pengusul anggaran. Terlebih lagi setiap K/L pasti memiliki kegiatan yang terkait dengan bidang infrastruktur.

Hal yang sama disampaikan oleh Th. Swasti A (Kepala Seksi Dukungan Teknis Anggaran) yang telah mengikuti workshop tugas dan fungsi K/L bidang Kesehatan yang merasa bahwa pelatihan yang diberikan kurang aplikatif dalam menjalankan tugas untuk menelaah anggaran.

Pandangan senada disampaikan oleh Ken Herindari (Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis Penyusunan APBN) yang menyatakan bahwa materi yang diberikan dalam workshop belum seperti apa yang diinginkan. Ken menjelaskan bahwa :

“Saya ingin diberi pengetahuan dan keterampilan yang lebih dalam menelaah usulan anggaran yang dialokasikan oleh K/L.”

Untuk menguatkan pernyataan hasil wawancara, di bawah ini adalah kegiatan workshop tugas dan fungsi K/L yang diamati oleh penulis.

Gambar 2
Workshop Tugas dan Fungsi K/L



Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh peserta workshop dan pengamatan yang dilakukan penulis terhadap penyelenggaraan pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan belum dapat memenuhi kebutuhan pegawai khususnya untuk menelaah usulan alokasi anggaran. Hal tersebut terjadi dikarenakan pada saat dilakukan proses penyusunan kebutuhan pelatihan, Bagian Kepegawaian hanya berpegang pada arahan dan perintah pimpinan DJA dan tidak melakukan pengumpulan data tentang uraian pekerjaan pada Direktorat Jenderal Anggaran. Ekspresi ketidakpuasan pegawai atas pelatihan yang diberikan dapat dijadikan sebagai masukan yang positif untuk perbaikan penyelenggaraan program pelatihan selanjutnya di DJA.

Berdasarkan kondisi tersebut, perlu dilakukan kajian dan dapat mengacu kepada pendapat yang dikemukakan oleh Goldstein dan Buxton (1982), yang menyatakan bahwa terdapat tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu *organizational analysis*,

job or task analysis, and person analysis. Dari penjelasan Sri Moedji sebelumnya tentang tahapan-tahapan penyelenggaraan pelatihan, DJA telah melakukan analisis pada level *organizational analysis* dan belum melakukan tahapan *job analysis and task analysis* dan *person analysis*.

4.6.2.2. Pelatihan Standar Biaya

Standar Biaya merupakan satuan biaya yang digunakan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga. Penyusunan Standar Biaya dilakukan oleh para pegawai pada Direktorat Sistem Penganggaran. Standar Biaya nantinya akan digunakan oleh pegawai pada Direktorat Anggaran I,II, dan III dalam memberikan asistensi kepada *Stakeholders*. Standar Biaya yang baik adalah standar biaya yang dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan kegiatan yang dibiayai oleh Negara.

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyusun Standar Biaya yang dilakukan setiap tahun, pada tahun 2011 Bagian Kepegawaian telah menyelenggarakan pelatihan teknis pengolahan data statistik yang bekerjasama dengan Universitas Indonesia. Penguasaan statistik merupakan pengetahuan yang harus dikuasai oleh para penyusun Standar Biaya. Selain itu, sebelumnya para pegawai Direktorat Sistem Penganggaran telah dikirim ke Universitas Indonesia untuk diberikan pelatihan khusus mengenai Standar Biaya.

Khusus mengenai penyelenggaraan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan penyusunan Standar Biaya, penulis mewawancarai Readyanto Primayudha (Kepala Seksi Standar Biaya Khusus II Direktorat Sistem Penganggaran), apakah pelatihan Standar Biaya telah memadai dan dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Readyanto menyampaikan sebagai berikut:

"Pelatihan yang diberikan telah cukup memadai dan dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari untuk melakukan penyusunan Standar Biaya. Materi yang diberikan oleh narasumber dari Universitas Indonesia yang terdiri dari teori-teori terkait statistik, metode *sampling*, dan *forecast* sangat membantu penyusunan Standar Biaya.

“Namun demikian, menurut pandangan saya masih terdapat permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan Standar Biaya. Permasalahan tersebut adalah kemampuan SDM yang tidak merata. Karena jumlah SDM yang terbatas pada Sub Direktorat Standar Biaya, maka untuk melakukan survey ke daerah-daerah diperlukan bantuan pegawai dari unit lain padahal pegawai-pegawai dari unit-unit tersebut tidak seluruhnya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk memberikan kontribusi dalam penyusunan Standar Biaya.”

“Para pegawai di Sub Direktorat Standar Biaya tidak memiliki waktu yang cukup untuk mentransfer pengetahuan yang didapat dari pelatihan. Menurut Readyanto, seharusnya Bagian Kepegawaian memikirkan juga untuk memberikan pelatihan Standar Biaya kepada pegawai di luar Sub Direktorat Standar Biaya.”

Pandangan lain dikemukakan oleh Noviany Adiningtyas (Kepala Seksi Standar Biaya Umum, Direktorat Sistem Penganggaran), pelatihan yang diberikan tidak bisa sepenuhnya diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Noviany merasa bahwa materi yang diberikan lebih cocok untuk para pegawai di Pemerintahan Daerah.”

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Readyanto dan Noviany serta apabila dibandingkan dengan harapan Menteri Keuangan yang disampaikan dalam rapat pimpinan Menteri Keuangan bahwa kualitas Standar Biaya harus lebih ditingkatkan sehingga dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan kegiatan pada K/L. Survey harus dilakukan secara nasional dan dilakukan dengan bersungguh-sungguh. Dari pernyataan-pernyataan tersebut, penulis melihat bahwa masih terdapat permasalahan dalam pelaksanaan pelatihan di DJA.

4.6.2.3. Jenis Pelatihan Teknis Lainnya

Direktur Jenderal Anggaran tidak hanya serius mengarahkan penyelenggaraan pelatihan yang menunjang tugas inti pada DJA, tapi juga pada pelatihan-pelatihan lainnya. Ini dengan permasalahan yang banyak dihadapi oleh instansi Pemerintah termasuk DJA, yaitu bagaimana mengkomunikasikan kebijakan yang diambil Pemerintah kepada masyarakat. Media yang dipakai untuk mengkomunikasikan

kebijakan ini adalah melalui website dan media internal yang dibagikan kepada *Stakeholders*.

Untuk melakukan tugas di atas, DJA menghadapi masalah dalam kemampuan SDM. DJA belum memiliki SDM yang memadai dalam hal menyampaikan kebijakan yang diambil DJA. Untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan komunikasi, DJA menyelenggarakan pelatihan jurnalistik bagi pegawai yang memiliki bakat dan minat dalam hal jurnalistik.

Berikut ini adalah gambar yang diambil ketika diselenggarakan pelatihan jurnalistik yang dibuka oleh Direktur Jenderal Anggaran, Herry Purnomo. Kehadiran Herry Purnomo menunjukkan bahwa pimpinan DJA memang konsisten untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang memadai bagi para pegawainya.

Gambar 3. Pelatihan Jurnalistik



Secara lengkap berikut adalah pelatihan yang diselenggarakan DJA selama tahun 2011.

Tabel 4.3
Jenis Pelatihan *Hardskills* di DJA

No	Nama Training	Peserta	Penyelenggara	Waktu	Pengguna
1	Training Analisis Proposal Batch 1	20	LPEM FEUI	2-6 Mei	Dit. SP
2	Training Analisis Proposal Batch 2	20	LPEM FEUI	9-13 Mei	Dit. SP
3	Training Analisis Proposal Batch 3	20	LPEM FEUI	23-27 Mei	Dit. SP
4	Training Teknis Pengolahan Data Statistik	15	LPEM FEUI	13-17 Juni	Dit. SP
5	Training Penyusunan Perkiraan PNBP	15	LPEM FEUI	20-24 Juni	Dit. PNBP
6	Workshop Tusi K/L Bidang Pendidikan	40	LPEM FEUI	30 Juni	Dit. Anggaran
7	Teknik Menyusun Skenario Perencanaan Anggaran dan Penentuan Prioritas Anggaran	15	LPEM FEUI	3-7 Oktober	Dit. SP, Dit Anggaran
8	Training Analisis Kebijakan Publik	17	LPEM FEUI	12-16 Desember	Dit. PAPBN, Dit. SP
9	Training Penulisan Laporan	10	LPEM FEUI	12-16 Desember	Semua Unit
10	Training Penyusunan dan Pengolahan Survey	13	LPEM FEUI	12-16 Desember	Semua Unit
11	Workshop Tusi K/L Bidang Infrastruktur	60	LPEM FEUI	21 Desember	Dit. Anggaran
	Jumlah	245			

Sumber Data : Bagian Kepegawaian DJA

4.6.2.4. Short Course

Untuk mencari perbandingan pelaksanaan tugas sesuai best practice dan penambahan wawasan dan pengalaman pegawai DJA, Selama tahun 2011 DJA telah mengirimkan pegawai untuk mengikuti *shortcourse* baik di dalam maupun di luar negeri. Jenis-jenis *shortcourse* yang diberikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4.
Penyelenggaraan Short Course di Luar Negeri

No.	Jenis Diklat	Peserta	Penyelenggara	Waktu	Tempat
1	Kursus <i>Government Finance Statistics</i>	1	IMF-SRTI	18 Feb – 13 Mei	Washington DC
2	Kursus <i>Macroeconomic Management and Fiscal Policy</i>	1	IMF-SRTI	14-25 Maret	Singapore
3	<i>Workshop “Expanding Coverage to the Informal Sector”</i>	1	MENKOKESRA	6-10 Juni	Mombasa, Kenya
4	<i>Third Country Training</i>	3	BAPPENAS	19 Juni – 3 Juli	Amerika Serikat
5	<i>Course on “Design, Sequencing, and Implementation of Public Financial Management Reforms”</i>	1	BKF	11-15 Juli	Singapore
6	<i>Macroeconomic Diagnostics</i>	1	IMF	22 Agus – 16 Sept	Washington DC
7	<i>First Annual Seminar on “Development Forum : Fiscal Policy”</i>	1	KDI	11-19 November	Korea Selatan
8	<i>Training Course on Evaluation and Result Based Planning & Budgeting</i>	1	IMF	14-18 November	Shanghai, RRC
9	<i>Course on Macroeconomic Implications of Fiscal Issues</i>	1	IMF-SRTI	14-25 November	Singapore
10	<i>Workshop “The Oxford Advanced Management Programme”</i>	2	BP-Migas	21 Nov – 2 Des	Amsterdam
	Jumlah	12			

Sumber Data : Bagian Kepegawaian DJA

Tabel 4.5.
Jenis-Jenis Shortcourse di Dalam Negeri

No.	Jenis Diklat	Peserta	Penyelenggara	Waktu	Tempat
1	Penyusunan dan Pengembangan Statistik Ekonomi Makro dan APBN Periode I	80	Dit P-APBN, DJA	7-9 Maret	Jakarta
2	Penyusunan dan Pengembangan Statistik Ekonomi Makro dan APBN Periode II	80	Dit P-APBN, DJA	21-23 Maret	Jakarta
3	Penyusunan dan Pengembangan Statistik Ekonomi Makro dan APBN Periode III	80	Dit P-APBN, DJA	30 Maret - 1 April	Jakarta
4	Penyusunan Model Sektor Riil dan Moneter	3	IPB	13-15 April	Jakarta
5	Penerimaan PNPB BLU	5	Dit P-APBN, DJA	18 April	Jakarta
6	Dasar-Dasar Permodelan	4	Dit P-APBN, DJA	26 April	Jakarta
7	Neraca Pembayaran	2	Dit P-APBN, DJA	30 Mei	Jakarta
8	Penyusunan Model Sektor Riil dan Moneter Lanjutan	3	IPB	14-16 Juni	Jakarta
9	Duta SPAN Training	6	PWC-CMC SPAN	8-12 Agustus	Yogyakarta
10	General Affair Management Development Program	3	Value Consultant	22-23 September	Jakarta
13	Bimtek Legal Drafting	3	Ditjen PBN	10-12 November	Jakarta
17	Pelatihan dan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (QIA)	2	PPKA	28 Nov - 9 Desember	Jakarta
18	Emotional Quality Management	2	HR Excellency	15-17 Desember	Jakarta
	Jumlah	273			

Sumber Data : Bagian Kepegawaian DJA

4.7. Evaluasi Pelatihan DJA

Berdasarkan dokumen *blueprint* pengembangan SDM yang sedang disusun DJA, dalam strategi pengembangan SDM yang dilaksanakan DJA, monitoring dan evaluasi pelatihan merupakan salah satu hal yang direncanakan untuk dilakukan setelah proses pelaksanaan pelatihan. Untuk memastikan hal ini, penulis mewawancarai Rian Hasuanda (pelaksana pada Bagian Kepegawaian). Rian menjelaskan :

“Kami memang belum melakukan evaluasi setelah penyelenggaraan pelatihan. Kami memang merencanakannya dalam waktu dekat ini. Kami akan memberikan kuesioner kepada peserta pelatihan apakah pelatihan yang diberikan memberikan pengetahuan dan keterampilan tambahan bagi pegawai.”

Sri Moedji Sampurnanto menambahkan penjelasan dari Rian:

“ Evaluasi telah dilaksanakan oleh penyelenggara pelatihan (pihak ketiga) melalui penyebaran kuesioner kepada peserta pelatihan sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan (pre dan post test)”.

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh Sri Moedji dan Rian, penulis berpendapat bahwa evaluasi dilakukan oleh penyelenggara pelatihan profesional melalui belum dapat disebut sebagai evaluasi yang dilakukan oleh DJA. Evaluasi yang dilakukan hanya untuk memenuhi kepentingan lembaga profesional saja. Belum berjalannya proses evaluasi pelatihan tidak sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kirkpatrick. Merujuk pada empat level evaluasi pelatihan dari Kirkpatrick, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*, level *reaction* dan *learning* memang sudah dilaksanakan oleh lembaga penyelenggara pelatihan melalui survey dan *pre-test* dan *post test*.

Belum dilakukannya tahapan evaluasi pelatihan menyebabkan DJA belum mendapatkan *feed back* tentang efektivitas pelatihan yang diselenggarakan. Hal ini mengakibatkan Bagian Kepegawaian belum dapat menangkap apa yang sebenarnya diperlukan dan diinginkan pegawai terkait pelatihan.

Apa yang terlewatkan DJA menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Smith (1997) bahwa evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and usefull activity*, namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan sama sekali. Hal ini mengakibatkan DJA tidak dapat memperoleh *feed back* atas keberhasilan atau kegagalan program pelatihan yang telah dirancang dan dilaksanakan. Akibat lain tidak dilaksanakannya evaluasi pelatihan adalah bahwa Bagian Kepegawaian tidak mempunyai data berapa banyak pegawai yang berhasil meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dan berapa banyak yang bisa berubah perilakunya ke arah yang positif.

Evaluasi yang komprehensif dilakukan terhadap penyelenggaraan pelatihan dapat membantu Bagian Kepegawaian untuk menganalisis apakah biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan telah sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Jack Phillips (2002) mengembangkan teori Kirkpatrick hingga level 5 yaitu model *Return on Training Investment (ROTI)*. Model ROTI yang dikembangkan oleh Jack Phillips tersebut merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pelatihan dilaksanakan.

Evaluasi pada level ROTI penting dilakukan apabila melihat anggaran yang dialokasikan untuk penyelenggaraan pelatihan yang cukup besar pada tahun 2011. Berdasarkan data yang didapat dari Petunjuk Operasional Kegiatan DJA Tahun 2011, alokasi anggaran untuk penyelenggaraan pelatihan adalah sebesar 7,9 miliar.

4.8. Faktor-Faktor yang Menentukan Keberhasilan dan Kegagalan Pelatihan di DJA

Berdasarkan uraian dan beberapa penjelasan dari pejabat dan staf pada Bagian Kepegawaian, penulis berpendapat bahwa DJA telah merancang program pelatihan dan pengembangan SDM secara baik. Hal ini terlihat dokumen rencana kerja pelatihan dan pengembangan SDM yang disusun DJA. Namun demikian, dalam pelaksanaannya penulis melihat bahwa tidak semua program pengembangan SDM yang telah

direncanakan dalam rencana kerja pelatihan dan pengembangan dilaksanakan akan secara optimal. Penulis akan menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan program pelatihan dan pengembangan pegawai di DJA.

4.8.1. Hasil Positif Pelatihan di DJA

Berdasarkan uraian pada subbab sebelumnya tentang penyelenggaraan program pelatihan di DJA, penulis berpendapat terdapat beberapa program yang telah berjalan dengan baik dan berhasil meningkatkan kualitas dan kemampuan pegawai DJA pada kompetensi tertentu. Penulis berpendapat bahwa rancangan program pelatihan yang disusun DJA telah cukup baik. Bagian Kepegawaian telah melakukan proses perencanaan pengembangan SDM secara sistematis dan didasarkan kepada analisis kebutuhan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsi yang dilaksanakan DJA. Bagian Kepegawaian telah menyusun rancangan program pelatihan yang sesuai dengan *best practice* seperti yang terlihat dari rencana kerja yang disusun dan pelaksanaannya pada tahun 2011.

Penulis melihat bahwa program pelatihan yang diselenggarakan DJA telah memberikan hasil yang positif terhadap sasaran nomor 2, yaitu tersedianya informasi kompetensi setiap pegawai (*profiling soft competency*). Saat ini DJA, telah memiliki *profiling* kompetensi pejabat pada level eselon II sampai dengan level eselon IV dan sebagian pelaksana pada jabatan tertentu. *Profiling* kompetensi dihasilkan melalui proses *assessment center*, pemetaan kompetensi awal, pemberian pelatihan sesuai gap kompetensi dan *re-assessment*.

Hasil positif lainnya adalah bahwa sasaran dan tujuan pengembangan SDM DJA lebih terarah. Bagian Kepegawaian telah memiliki sasaran utama menyelenggarakan program pelatihan. Dari apa yang diharapkan pimpinan DJA dan kebutuhan pelayanan kepada *Stakeholders*, DJA telah menetapkan sasaran inti, yaitu hasil apa yang diharapkan dari penyelenggaraan pelatihan. Menurut Sri Moedji

Sampurnanto, DJA telah menetapkan sasaran bagi pengembangan SDM DJA yaitu dari *budget administrator* menjadi *budget regulator*, *budget planner*, *budget analyst*, *budget appraisal*, dan *budget reviewer*.

Dengan adanya program pengembangan SDM yang terarah pejabat dan pegawai DJA lebih siap menduduki posisi tertentu karena telah dibekali dengan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang cukup memadai. Selain itu, pejabat dan pegawai lebih tertantang untuk selalu mengembangkan dirinya.

Berdasarkan beberapa hasil posirif tersebut, penulis berpendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ivancevich (2008) tentang pelatihan. Ivancevich mendefinisikan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan merupakan sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi.

4.8.2. Kendala-Kendala Yang Dihadapi Dalam Pengelolaan Pelatihan

Keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan program pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari organisasi itu sendiri maupun dari sistem atau mekanisme yang dijalankan oleh unit pengelola pelatihan. Berbagai faktor yang menyebabkan program pelatihan yang dirancang untuk pegawai DJA tidak berjalan maksimal akan diuraikan pada subbab berikut ini.

4.8.2.1. Permasalahan dari Sisi Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, tugas penyusunan program pengembangan dan pelatihan dilakukan oleh Bagian Kepegawaian, sedangkan untuk penyusunan standar kompetensi jabatan dan uraian pekerjaan dilakukan oleh unit lain yaitu Bagian Organisasi dan Tata Laksana. Walaupun kedua unit ini

berada pada unit eselon II yang sama, yaitu Sekretariat Direktorat Jenderal namun terkadang koordinasi belum berjalan dengan baik. Penulis melakukan wawancara kepada Eko Widyasmoro (Kasubbag Organisasi) apakah pernah dilibatkan dalam penyusunan rancangan program pelatihan. Eko Widyasmoro memberikan jawaban sebagai berikut :

“Selama ini saya hanya menyusun uraian jabatan dan standar kompetensi jabatan suatu jabatan. Saya belum pernah diajak oleh Bagian Kepegawaian untuk menyusun rancangan program pelatihan di DJA.”

Berdasarkan jawaban Eko Widyasmoro, penulis berpendapat bahwa hal ini menyebabkan program pelatihan yang dirancang terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi standar yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu. Apabila merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Goldstein dan Buxton (1982) yang menyatakan bahwa salah satu analisis kebutuhan pelatihan adalah berdasarkan pekerjaan dan tugas. Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*.

4.8.3. Tahapan Pelatihan

Untuk melihat apakah faktor lain yang menghambat pencapaian target penyelenggaraan pelatihan, penulis merujuk pada proses yang dilaksanakan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) menurut Simamora yaitu :

1. Mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge, dan feeling* pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*;
3. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan *Stakeholders* dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

Berdasarkan penjelasan Sri Moedji Sampurnanto dan dokumen *blueprint* yang sedang disiapkan Bagian Kepegawaian, dari tahapan

di atas, DJA telah melaksanakan proses pada butir 1 (mengumpulkan informasi tentang *skill* dan *knowledge*) dan butir 2 (mengumpulkan *job content*). Namun kedua proses tersebut belum semuanya dilakukan yaitu mempertimbangkan *feeling* pekerja dan *job context* nya. Hal ini terlihat pada beberapa *context* pekerjaan inti yang belum “tersentuh” pelatihan DJA.

Beberapa *job context* yang merupakan tugas inti DJA belum “tersentuh” program pelatihan. Seperti contoh, dari data jenis-jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian, belum ada pelatihan dengan materi penyusunan peraturan perundang-undangan dan pelatihan bidang PNPB dijadikan sebagai materi yang menjadi prioritas untuk diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas tersebut. Padahal sebagai penyusun kebijakan penganggaran, DJA banyak melakukan pekerjaan menyusun peraturan perundang-undangan.

Selain itu, penulis melihat hal lain yang menjadi faktor kurang maksimalnya analisis kebutuhan pelatihan adalah karena pegawai yang memiliki kemampuan melakukan analisis dan telah mengikuti pelatihan *training need analysis* hanya satu orang pegawai yaitu Sri Moedji Sampurnanto. Sri Moedji memberikan penjelasan :

“Saya mengakui bahwa penyelenggaraan pelatihan di DJA belum maksimal. Segala pekerjaan yang dilakukan untuk menganalisis pelatihan bertumpu pada satu orang pegawai saja, yaitu saya. Ini karena pegawai yang telah mendapatkan pelatihan *Training Need Analysis* cuma saya saja.”

Apa yang disampaikan oleh Sri Moedji Sampurnanto, menurut pendapat penulis dapat mengakibatkan analisis yang dilakukan belum dapat sepenuhnya mengakomodir kebutuhan organisasi, *content* pekerjaan maupun pegawai atas pelatihan tertentu.

Selain *training need analysis* yang belum berjalan dengan optimal, tahapan lain yang belum dilakukan oleh DJA adalah evaluasi penyelenggaraan program pelatihan. Hal ini diakui oleh Sri Moedji Sampurnanto, bahwa dari tiga tahapan pelatihan, DJA belum

melakukan tahapan yang ketiga yaitu evaluasi penyelenggaraan pelatihan.

Dalam strategi pengembangan SDM yang telah dituangkan ke dalam rencana kerja pengembangan pegawai telah ditetapkan tahapan-tahapan penyelenggaraan program pelatihan termasuk di dalamnya monitoring dan evaluasi pelaksanaan pelatihan. Namun, dalam praktiknya tahapan monitoring dan evaluasi belum dilaksanakan dilakukan oleh DJA selaku pengelola program pelatihan. Menurut Sri Moedji Sampurnanto, evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan telah dilakukan oleh penyelenggara pelatihan (pihak ketiga) melalui penyebaran kuesioner kepada peserta pelatihan.

Menurut pendapat penulis, penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh lembaga penyelenggara pelatihan bukanlah merupakan evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan. Penyebaran kuesioner merupakan evaluasi yang dilakukan untuk kepentingan pihak penyelenggara pelatihan tersebut dan bukan untuk kepentingan evaluasi bagi penyelenggaraan program pelatihan DJA.

Apabila merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Gomes (1993), program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan, yaitu *reaction*, *learning*, *behaviors*, *organizational result*, dan *cost efficiency*. Semua tingkatan dalam mengevaluasi program pelatihan belum dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian. Menurut pendapat penulis, evaluasi penyelenggaraan program pelatihan perlu dilakukan untuk memperoleh gambaran dan *feed back* bagi perbaikan kualitas penyelenggaraan program pelatihan. Gambaran yang akan di dapat apabila dilakukan evaluasi penyelenggaraan program pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Pendapat peserta pelatihan atas suatu program pelatihan yang diberikan.
2. Apakah peserta pelatihan telah menguasai konsep, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan.

3. Bagaimana perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Perilaku peserta pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan perilaku mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau kinerja para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.
4. Dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
5. Dapat diketahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut sebanding dengan dampak yang ditimbulkan bagi organisasi.

4.8.2.3. Faktor Penghambat Lainnya

Faktor lain yang penting dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu program pelatihan adalah penyusunan jadwal penyelenggaraan pelatihan. Jadwal penyelenggaraan pelatihan harus disusun secara komprehensif dengan melihat waktu yang sesuai dengan kesibukan para pegawai.

Sesuai dengan siklus dalam penyusunan APBN, terdapat waktu yang sangat sibuk bagi pegawai DJA yang menyusun dokumen Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN). Setiap pegawai pada unit terkait akan menghabiskan waktunya selama dua minggu pada bulan Juni dan November untuk menyelesaikan dokumen RAPBN. Selama periode tersebut para pegawai tidak dapat diganggu dengan kegiatan-kegiatan pelatihan.

Dari jadwal yang disusun oleh Bagian Kepegawaian, masih terdapat jadwal pelatihan maupun workshop yang dilakukan pada bulan-bulan penyusunan APBN sehingga beberapa pegawai yang telah ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tidak dapat memenuhi undangan pelatihan tersebut. Terkadang untuk memenuhi permintaan dan kuota dari penyelenggara pelatihan akan dicarikan pengganti pegawai yang berhalangan hadir. Hal ini tentu saja akan mengurangi

efektivitas pemberian pelatihan karena pegawai pengganti bukanlah pegawai yang pas untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Bentrohnya jadwal penyelenggaraan pelatihan dengan jadwal penyelesaian dokumen APBN juga dikeluhkan oleh Eko Supriyanto (Kasubbag Tata Usaha Direktorat Anggaran III) yang memberikan penjelasan sebagai berikut :

”Saya berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan kepada saya bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan saya dalam menjalankan tugas sehari-hari. Tapi kadang jadwal pelatihan yang ditentukan oleh Bagian Kepegawaian kadang tidak sesuai dengan kesibukan yang ada. Agar jadwal pelatihan disusun dengan baik sehingga tidak berbenturan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi, seperti contoh untuk pegawai pada Direktorat Anggaran I,II, dan III agar tidak ditugaskan mengikuti pelatihan pada saat penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga.”

Selain itu, ijin dari atasan langsung peserta pelatihan pun sulit diperoleh dengan alasan pekerjaan yang menumpuk. Dalam surat tugas yang diberikan kepada pegawai yang akan mengikuti pelatihan, terdapat klausul yang menyatakan bahwa ”apabila ada pekerjaan mendesak peserta pelatihan harus datang ke kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya”. Tentu saja hal ini seringkali dijadikan alasan bagi atasan peserta pelatihan untuk memanggil bawahannya meninggalkan pelatihan.

Untuk mengatasi permasalahan di atas, Bagian Kepegawaian telah membuat terobosan, yaitu dengan menyampaikan formulir pelatihan yang dibubuhi materai kepada calon peserta pelatihan ketika mendaftarkan diri mengikuti program pelatihan. Klausul dalam formulir tersebut berisikan pernyataan untuk mengikuti pelatihan. Apabila pada saat penyelenggaraan pelatihan yang bersangkutan mengundurkan diri maka calon peserta pelatihan diharuskan membayar sejumlah tertentu.

Namun, dalam pelaksanaannya hal tersebut tidak berjalan dengan baik dan mengakibatkan pegawai menjadi malas mengikuti

pelatihan. Hal ini mengakibatkan program pelatihan yang telah dirancang Bagian Kepegawaian tidak berjalan dengan baik.

Dari seluruh penjelasan tentang pelatihan di atas, penulis berpendapat bahwa pemberian pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan berkorelasi positif terhadap pencapaian kinerja. Temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mathis (2002) bahwa pelatihan merupakan suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu organisasi mencapai tujuan tertentu.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengelolaan program pelatihan yang diselenggarakan oleh DJA dalam upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan menjawab tuntutan pimpinan maupun *Stakeholders*. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penyelenggaraan pelatihan yang diselenggarakan oleh DJA secara umum memang dapat membantu pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun demikian, masih ditemukan beberapa hambatan yang mengakibatkan program pelatihan yang dirancang tidak berjalan dengan maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen dapat ditarik kesimpulan pelatihan yang disusun DJA sebagian dapat memenuhi kebutuhan kompetensi para pegawai, terutama untuk pelatihan yang mendukung *softskills*. Atas hal ini, beberapa pegawai merasa terbantu dengan adanya pelatihan yang diberikan kepada mereka sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun sebagian lainnya merasa bahwa pelatihan yang diberikan belum dapat memenuhi kebutuhan kompetensi yang ada, dalam hal ini untuk meningkatkan kemampuan teknis penganggaran (*hardskills*).

Pelatihan yang menurut para pegawai belum memenuhi harapan sejalan dengan tuntutan dan harapan yang tinggi dari pimpinan DJA agar para pegawai DJA dapat naik kelas dari *budget administrator* menjadi *budget analyst*. Sampai saat ini keinginan dan harapan pimpinan tersebut belum dapat terpenuhi karena memang kemampuan yang dimiliki para pegawai belum sampai pada tingkat analisis dan dapat memberikan pertimbangan yang cerdas dan memberikan solusi terbaik kepada K/L dalam bidang penganggaran. Hal ini terjadi karena pelatihan yang diberikan belum cukup memberikan solusi atas keterbatasan kemampuan para pegawai DJA.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian seperti disampaikan diatas, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk keberhasilan penyelenggaraan pelatihan, sebelum penyelenggaraan pelatihan dilakukan *training need analysis* yang lebih komprehensif. Setiap unit terkait dilibatkan secara aktif untuk menentukan jenis dan narasumber yang kompeten dalam bidangnya. Kemampuan menganalisis kebutuhan pelatihan juga tidak hanya dimiliki oleh satu orang yang bertugas di Bagian Kepegawaian, tapi juga perlu dilakukan pelatihan khusus untuk *training need analysis* bagi pegawai-pegawai lain pada masing-masing unit sehingga dapat membantu Bagian Kepegawaian untuk memilih jenis pelatihan yang benar-benar diperlukan oleh pegawai.
2. Dikarenakan produk hukum yang dihasilkan oleh DJA cukup banyak setiap tahunnya, sedangkan selama tahun 2011 belum ada penyelenggaraan pelatihan perancangan peraturan perundang-undangan, maka sudah menjadi kebutuhan dasar untuk menyelenggarakan pelatihan perancangan peraturan perundang-undangan. Narasumber yang dipilih bisa berasal dari instansi yang menangani perundang-undangan maupun dari akademisi. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya kembali keterlambatan penetapan peraturan karena pimpinan merasa bahwa peraturan yang diajukan belum dapat diterima dan belum bisa menjelaskan materi di dalamnya secara komprehensif.
3. Terkait dengan harapan dan keinginan pimpinan agar pegawai DJA “naik kelas”, maka pelatihan-pelatihan yang terkait dengan tugas dan fungsi K/L agar ditambah frekuensinya dan diperluas cakupannya. Selain itu, materi yang disampaikan harus lebih ditujukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi K/L masing-masing secara spesifik dalam pengajuan anggaran tahunannya. Narasumber dipilih secara selektif, jangan sampai ada kesan dari peserta pelatihan bahwa narasumber hanya mencari ilmu dari peserta

pelatihan saja sehingga para peserta pelatihan tidak merasakan manfaat apabila mengikuti pelatihan.

4. Hal yang penting harus dilakukan adalah melakukan *mapping* waktu-waktu sibuk dari masing-masing Direktorat. Jangan sampai penunjukkan pegawai untuk mengikuti pelatihan menjadi sia-sia karena yang bersangkutan sedang dalam masa yang sibuk sehingga tidak dapat menghadiri pelatihan yang telah dirancang sebelumnya. Pendekatan kepada atasan si pegawai juga menjadi bagian yang tak kalah pentingnya demi kesuksesan penyelenggaraan pelatihan.
5. Untuk memonitoring pelaksanaan kegiatan pelatihan perlu dibuatkan *time table* untuk masing-masing pegawai yang direncanakan mengikuti pelatihan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pengawasan pelaksanaan kegiatan pelatihan dan menghindari terjadinya pegawai pada unit sama diberi pelatihan pada waktu yang bersamaan sehingga pada unit tersebut terjadi kekosongan pegawai. *Time table* berisikan jenis-jenis pelatihan, pegawai-pegawai yang akan mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut, waktu penyelenggaraan dan tempat penyelenggaraan pelatihan.
6. Evaluasi penyelenggaraan pelatihan merupakan keharusan dan dilakukan setiap selesai penyelenggaraan pelatihan. Hal ini dimaksudkan untuk mencari masukan dari peserta pelatihan tentang penyelenggaraan program pelatihan apa yang diperlukan pegawai dan untuk memperoleh data tentang peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai dan seharusnya dapat menganalisis *cost benefitnya* sebagai bahan menyusun program pelatihan pada masa yang akan datang. Hal ini sangat penting sebagai bagian dari upaya perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan baik jenis maupun narasumber dan kebutuhan pegawai DJA.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Creswell, J.W., *Research Design (1996), Qualitative and Quantitative Approach*, California, Sage Publication
- Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G, 2005, *Organization, Development, and Change*, Canada, South Western Cengage Learning.
- Decenzo, David A. and Robbin, Stephen P., *Fundamentals of Human Resources Management, 2004* .
- Dessler, Gary (2008). *Framework for Human Resource Management, Fifth Edition*. Prentice Hall, ISBN-10: 0136041531.
- Drucker, Peter F. (2002), *The Practice of Management : Bussiness and Economic Management*, Harper Collins.
- Fauzi, Ika Kartika (2011), *Mengelola Pelatihan Partisipatif*, Alfabeta, Bandung.
- Flippo, Edwin (2005), *Personnel Management*.
- Gibson, James L. John M (1988), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi kelima, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1995, *Human Resources Management*,
- Guba, E.G. (Eds) (1990) *The Paradigm Dialog*, California, Sage Publication
- Hadari (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press.
- Handoko, Hani (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-12, BPFE Yogyakarta.
- Ivancevich, John. M, Konopaske, Robert Matteson, Michael T. (2008). *Organizational Behaviour and Management* , Eight Edition Boston:McGraw-Hill/Irwin, ISBN 9780071285803
- Kirkpatrick, Donald L. and Kirkpatrick, J.D (2006), *Evaluating Training Programs*, San Fransisco, Berret Koehler.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. (2002). *Human Resource Management*, Tenth Edition, South-Western College Publishing, ISBN-10: 0324071515.

- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*.
- McCormick, Ernest J. and Sanders, Mark S (1987), *Human Factor in Engineering and Design*.
- McLarny, William J. and Berliner, William M (1995), *Management Training, Cases, and Principles*, R.D Irwin, California.
- Mills, H.R. (1997), *Teaching and Training, A Handbook for Instruction*, McGraw Hill Book Company, New York.
- Moekijat (1991). *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Murtie, Afin (2012), *Menciptakan Sumber Daya Manusia Yang Handal dengan Training, Coaching and Motivation*, Laskar Aksara, Jakarta.
- Ndraha, T (2002), *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Phillips, Jack J. (1997), *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Houston, Gulf Publishing Company.
- Prasetya, Irawan (2000), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIA-LAN Press.
- Sherman, Arthur W, Bohlander, George W., *Managing Human Resources*, 1992, College Division, South Western Pub. Co.
- Siagian, Sondang P (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, Lyle and Spencer, Signe (1993), *Competence at Work : Models for Superior Performance*, John Wiley and Sons, Inc. Canada.
- Stoner, James A. F. and Wankel, Charles (1986) *Training Managers for Sustainable Development: The Lens of Three Practitioners*, Englewood-Cliffs, New Jersey
- Sudjana (2007), *Sistem dan Manajemen Pelatihan, Teori dan Aplikasi*, Falah Production, Bandung.
- Terry, Geoge R. *Performance Appraisal An Organizational Perspective*, 1960, Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Tunggal, Amin Widjaja (1995), *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Werther, B. William and Keith Davis (1989), *Human Resources and Personnel Management*, New York, McGraw-Hill Book Company.

- Wheelcock, Leslie Delapena, Mary Parker Follet : *A Rediscovered Voice Informing the Field of Human Resources Development*, 2010, Virginia Polytechnic Institute and State University
- Yoder, Dale (1962), *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, McGraw Hill Book Company, New York.
- Yusuf, Irianto (2001), *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Insan Cendekia, Surabaya.
- Zumali, Cut, 2010, *Knowledge Worker : Kerangka Riset Masa Depan*, Unpad Press Bandung.
- Profil Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Anggaran (2009), Direktorat Jenderal Anggaran .
- Survey Opini Kepuasan Stakeholders Kementerian Keuangan (2011), Institut Pertanian Bogor, 2010.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

(untuk pegawai yang mengelola pelatihan)

A. Identitas Informan

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : (L / P)
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan :

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai pengembangan SDM (pengelolaan pelatihan di DJA).

- 1) Berapa jumlah Staf Bapak?
- 2) Bisakah dijelaskan apa saja tugas Bapak dalam hal pengembangan pegawai?
- 3) Dapatkah Bapak jelaskan mengenai bagaimana pengelolaan SDM di DJA?
- 4) Bagaimana strategi yang dilakukan untuk melakukan pengembangan SDM di DJA?
- 5) Bagaimana proses pelatihan SDM di DJA?
- 6) Bagaimana Bapak melakukan pemilihan pegawai untuk diberikan pelatihan?
- 7) Menurut Bapak, apakah pelatihan yang diselenggarakan di DJA telah berhasil meningkatkan kemampuan pegawai?
- 8) Apa kendala yang Bapak hadapi dalam pengelolaan pelatihan di DJA?
- 9) Apa harapan Bapak untuk peningkatan kualitas pengelolaan pelatihan di DJA

PEDOMAN WAWANCARA

(untuk pegawai yang mengikuti pelatihan pelatihan)

A. Identitas Informan

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : (L / P)
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan :

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai kebutuhan pegawai untuk memenuhi kompetensi dalam melaksanakan tugas.

1. Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?
2. Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?
3. Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari?
4. Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?
5. Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?
6. Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

Lampiran 2

Hasil Wawancara

Identitas Informan

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| 1. Nama | : Sri Moedji Sampurnanto |
| 2. Jenis Kelamin | : (L / P) |
| 3. Umur | : 43 Tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : S-2 |
| 5. Jabatan | : Kepala Subbagian Kepegawaian |

B. Pertanyaan - pertanyaan

Penulis (P) , Informan (I)

P : Berapa jumlah Staf Bapak?

I : Jumlah staf saya sebanyak 5 orang

P : Mohon dijelaskan apa saja tugas Bapak dalam hal pengembangan pegawai?

I : Tugas saya adalah menyusun program pelatihan untuk para pegawai DJA.

P : Dapatkah Bapak jelaskan mengenai bagaimana pengelolaan SDM di DJA?

I : Pengembangan SDM DJA diarahkan pada pencapaian visi organisasi yaitu mewujudkan profesionalisme pengelolaan keuangan negara. Model pengembangan yang digunakan merupakan modifikasi pendekatan *strategic competency based on human resource management*, dengan tujuan akhir adalah terwujudnya *individual development plan* bagi tiap-tiap pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan tujuan pembinaan SDM di masa depan. Untuk itu, dilaksanakan kegiatan yang mendukung kearah tujuan tersebut yaitu berupa 1) Pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian; 2) Penyusunan pedoman dan penetapan Pola Mutasi; 3) Pembangunan *Assessment Center*; 4) Penyusunan pedoman Rekrutmen; 5) Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

P : Bagaimana strategi yang dilakukan untuk melakukan pengembangan SDM di DJA?

I : Strategi pengembangan SDM yang dilakukan di DJA adalah dengan berangkat dari apa yang selama ini dilakukan dalam pengembangan SDM DJA (*business as usual*). Kemudian saya mencari referensi dan selanjutnya DJA mengembangkan apa yang dikenal dengan *competency model development* atau yang dikenal dengan *Competency Based Human Resources Management* (Manajemen SDM Berbasis Kompetensi).

Beberapa sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh DJA melalui pendekatan CBHRM ini, antara lain agar manajemen SDM sejalan dengan tujuan organisasi, tersedianya informasi kompetensi setiap pegawai (untuk sementara diprioritaskan informasi berupa *profiling soft competency*). Selain

itu, arah kebijakan pengembangan SDM juga lebih terarah. Sasaran terakhir adalah tersedianya pejabat dan pegawai lebih siap menduduki jabatan dan tertantang untuk mengembangkan diri.

P : Bagaimana proses pelatihan SDM di DJA?

I : Dapat saya jelaskan disini bahwa tahapan-tahapan yang direncanakan DJA untuk pelaksanaan diklat penganggaran adalah sebagai berikut: pertama kami menyusun pemetaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai DJA. Kedua, kami mengirimkan surat penawaran pendidikan dan pelatihan kepada unit-unit teknis yang memerlukan. Ketiga, kami menganalisis calon peserta diklat yang diusulkan oleh unit teknis kepada Bagian Kepegawaian. Selanjutnya, melaksanakan diklat.

P : Bagaimana Bapak melakukan pemilihan pegawai untuk diberikan pelatihan?

I : Bagian Kepegawaian akan mengirimkan surat kepada setiap unit eselon II untuk meminta pegawai yang akan dikirimkan untuk mengikuti pelatihan. Biasanya kami sertakan juga program-program pelatihan yang telah kami bahas bersama wakil-wakil mereka sebelumnya. Yang memilih pegawai untuk mengikuti pelatihan bukanlah kami tapi atasan masing-masing pegawai tersebut.

P : Menurut Bapak, apakah pelatihan yang diselenggarakan di DJA telah berhasil meningkatkan kemampuan pegawai?

I : Inilah yang memang belum dapat diukur sebenarnya. Karena kami belum melakukan evaluasi atas pelatihan yang sudah dilakukan di DJA. Mungkin itu kelemahan kami ya sehingga kami belum dapat melihat apakah pelatihan yang kami selenggarakan telah bisa meningkatkan kemampuan pegawai. Namun kami sangat berharap bahwa pelatihan-pelatihan ini dapat sangat bermanfaat bagi pegawai juga bagi DJA.

P : Apa kendala yang Bapak hadapi dalam pengelolaan pelatihan di DJA?

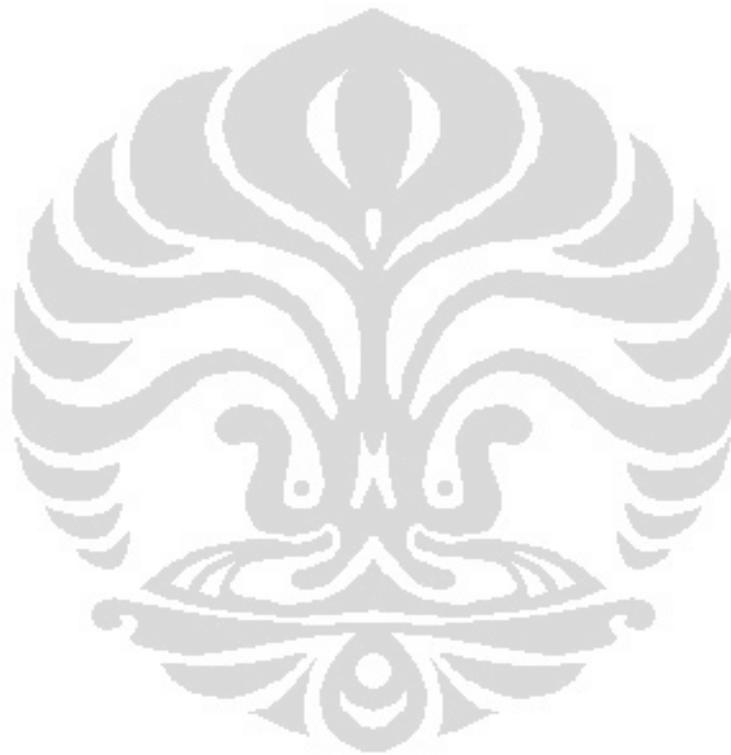
I : Kendala yang kami hadapi dalam menyelenggarakan pelatihan adalah bahwa terkadang peserta pelatihan yang telah mendaftar untuk ikut program pelatihan tiba-tiba pas waktunya mengundurkan diri dengan berbagai macam alasan. Kebanyakan adalah karena kesibukan kerja yang sangat tinggi. Bahkan bisa saja ketika pegawai tengah mengikuti pelatihan, atasannya memanggil karena ada pekerjaan yang katanya tidak bisa ditinggalkan. Kami pernah mencoba untuk membuat terobosan dengan membuat surat perjanjian bagi pegawai yang telah mendaftar untuk ikut pelatihan. Apabila pegawai tersebut mengundurkan diri maka dia harus mengganti sejumlah biaya, tapi cara itu juga kurang berhasil. Akhirnya sampai saat ini kami belum menemukan cara lagi bagaimana agar pegawai dapat sepenuhnya mengikuti pelatihan yang telah direncanakan untuknya.

P : Apa harapan Bapak untuk peningkatan kualitas pengelolaan pelatihan di DJA?

I : Harapan saya agar program pelatihan yang disusun DJA dapat menghasilkan pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu saya juga mengharapkan adanya komitmen dari seluruh jajaran DJA agar apabila sudah mendaftarkan diri untuk

mengikuti pelatihan agar disiplin dengan jadwal pelatihan yang telah disusun untuk mereka.

Saya sadar sepenuhnya bahwa memang pelatihan yang diselenggarakan DJA belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan semua pihak, tapi kami terus berusaha memperbaikinya.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

1. Nama : Ken Herindari
2. Jenis Kelamin : (L / P)
3. Umur : 40 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : S-2
5. Jabatan : Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis Penyusunan APBN

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti program *capacity building* DJA. Saya ikut workshop tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Dari judul workshop memang sih tugas dan fungsi ke PU-an. Mungkin kalau buat unit yang menangani bidang tugas Pekerjaan Umum, workshop ini dapat dimengerti oleh mereka tapi tidak oleh pegawai yang menangani bidang lain. Tapi sebenarnya kan setiap K/L itu memiliki kegiatan yang berhubungan dengan tugas ke-PU-an seperti pembangunan gedung misalnya.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Kalau seperti itu ya menurut saya belum bisa dipakai dalam pekerjaan. Karena seharusnya *capacity building* yang diberikan harus bisa memberi arah kepada kita bagaimana mengkaji TOR atau RAB yang terkait dengan ke PU-an.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Gimana ya, belum seperti apa yang saya inginkan. Saya ingin diberi pengetahuan dan keterampilan yang lebih dalam menelaah usulan anggaran yang dialokasikan oleh K/L.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal pelatihan tidak berbenturan dengan jadwal saya menelaah

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA

I : Saya hanya ingin diberikan pelatihan yang bisa membuat saya tertarik dan dapat membantu pelaksanaan pekerjaan saya.

Hasil Wawancara

Identitas Informan :

1. Nama : Sry Yosa Febrina, S.Kom
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Umur : 42 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : S-1
5. Jabatan : Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis PNB

B. Pertanyaan - pertanyaan

Pertanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti program capacity building DJA. Saya beberapa kali pelatihan *softskills*.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Memang yang diajarkan bukanlah materi teknis yang berhubungan langsung dengan pekerjaan saya. Tapi sebenarnya kita juga perlu diberikan pelatihan yang bisa mendukung pelaksanaan pekerjaan.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Menurut pendapat saya, materi yang diajarkan dalam pelatihan tersebut sangat bermanfaat dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Saya senang dan semangat mengikuti pelatihan karena dalam pelatihan peserta diajarkan bagaimana mengatasi permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Saya berharap Bagian Kepegawaian dapat memberikan lebih banyak lagi pelatihan bagi pegawai.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Belum sepenuhnya sih. Saya ingin diberi kesempatan lagi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan lainnya.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal pelatihan tidak berbenturan dengan waktu dimana pekerjaan sedang padat-padatny.

T : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

J : Saya ingin Bagian Kepegawaian memberikan porsi yang lebih banyak lagi bagi pelatihan-pelatihan di bidang tugas PNB.

Hasil Wawancara

Identitas Informan :

1. Nama : Eko Supriyanto, SE., MM
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Umur : 40 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : S-2
5. Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha Direktorat Anggaran III

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Yang saya ingat saya pernah beberapa kali mengikuti pelatihan-pelatihan yang tidak langsung berhubungan dengan teknis pelaksanaan tugas dan juga pelatihan teknis pekerjaan.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Beberapa pelatihan memang diberikan sesuai dengan apa yang saya butuhkan dalam melaksanakan tugas saya. Seperti pelatihan *balance scorecard*, karena saya bertugas untuk menyusunnya.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Untuk pelatihan-pelatihan tertentu sangat aplikatif dan dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas, misalnya pelatihan kepemimpinan efektif, pelatihan *balance scorecard*, manajemen risiko dan teknik pengambilan keputusan. Tapi ada pelatihan-pelatihan tertentu yang kurang atau bahkan tidak aplikatif terhadap pelaksanaan tugas. Jadi pelatihan tersebut hanya sebagai penambah wawasan/pengetahuan pegawai saja misalnya pelatihan tentang MP3EI (Masterplan Percepatan Perluasan Pengembangan Ekonomi Indonesia).

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Memenuhi harapan sepenuhnya memang belum tapi paling tidak sudah ada upaya yang dilakukan Bagian Kepegawaian.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Ada tugas pelatihan yang berbenturan dengan jadwal saya menelaah

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

- I :
1. Pelatihan yang diberikan selama ini cukup aplikatif dalam pelaksanaan tugas secara umum tapi kuota yang diberikan agar ditambah.
 2. Dan juga jadwal pelatihan agar disusun dengan baik sehingga tidak berbenturan dengan pelaksanaan tupoksi, misalnya janganlah mengundang kami pelatihan ketika waktu penelaahan anggaran.
 3. Narasumber agar bervariasi dan diperhatikan kompetensinya
 4. Seringkali jadwal/permintaan pelatihan diberikan mendadak sehingga menyulitkan pegawai
 5. Perlu diberikan jadwal pelatihan kepada pegawai secara menyeluruh selama satu tahun sehingga pegawai dapat memilih atau menentukan kebutuhan pelatihan dan menyesuaikan jadwalnya.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

1. Nama : Readyanto Primayudha
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki
3. Umur : 40 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : S-1
5. Jabatan : Kepala Seksi Standar Biaya

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti pelatihan Standar Biaya yang dilaksanakan oleh Universitas Indonesia.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Sebenarnya pelatihan ini memang diperlukan untuk bekal saya melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Karena terus terang saja saya belum memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memahami bagaimana menyusun standar biaya yang baik.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Pelatihan yang diberikan telah cukup memadai dan dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari untuk melakukan penyusunan Standar Biaya. Materi yang diberikan oleh narasumber dari Universitas Indonesia yang terdiri dari teori-teori terkait statistik, metode *sampling*, dan *forecast* sangat membantu penyusunan Standar Biaya.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Menurut pandangan saya masih terdapat permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan Standar Biaya. Permasalahan tersebut adalah karena kemampuan SDM yang tidak merata. Karena jumlah SDM yang terbatas pada Sub Direktorat Standar Biaya, maka untuk melakukan survey ke daerah-daerah diperlukan bantuan pegawai dari unit lain padahal pegawai-pegawai dari unit-unit tersebut tidak seluruhnya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk memberikan kontribusi dalam penyusunan Standar Biaya. Dan Bagian Kepegawaian membatasi kuota peserta pelatihan sehingga pegawai yang memiliki kemampuan tersebut terbatas.

Saya pikir, pelatihan yang diberikan belum dapat sepenuhnya memenuhi apa yang saya harapkan.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Ketika saya ditugaskan mengikuti pelatihan, ada rekan kerja saya yang menggantikan tugas saya.

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

I : Saya merasa bahwa para pegawai di Sub Direktorat Standar Biaya tidak memiliki waktu yang cukup untuk mentransfer pengetahuan yang didapat dari pelatihan kepada pegawai lain yang diharapkan dapat membantu penyusunan standar biaya. Menurut saya, seharusnya Bagian Kepegawaian memikirkan juga untuk memberikan pelatihan Standar Biaya kepada pegawai di luar Sub Direktorat Standar Biaya.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

1. Nama : Noviany Adiningtyas
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Umur : 39 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : S-1
5. Jabatan : Kepala Seksi Standar Biaya

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti pelatihan Standar Biaya dari Universitas Indonesia.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Menurut saya sih memang pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai pada Subdit Standar Biaya dalam menyusun Standar Biaya.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Tidak bisa sepenuhnya diaplikasikan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Saya merasa bahwa materi yang diberikan lebih cocok untuk para pegawai di Pemerintahan Daerah. Tapi ini hanya perasaan saya, mungkin nanti bisa dicross check ke teman-teman yang juga mengikuti pelatihan Standar Biaya.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Belum sih karena ketika saya mengerjakan tugas saya, saya masih merasa kesulitan dalam menyusun Standar Biaya.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Tidak ada masalah

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

I : Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai DJA untuk mengikuti pelatihan dan tidak hanya pelatihan yang disediakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan tapi lebih menarik kalau pelatihan yang diselenggarakan lembaga penyelenggara pelatihan profesional.

Hasil Wawancara

Identitas Informan :

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Nama | : Zainal |
| 2. Jenis Kelamin | : Laki-laki |
| 3. Umur | : 39 Tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : S-1 |
| 5. Jabatan | : Analis Anggaran Senior |

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti program capacity building DJA. Saya ikut workshop tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Pertama kali saya mendapatkan tawaran mengikuti pelatihan, saya tertarik karena saya pikir dari judulnya aja pasti akan dapat memenuhi kebutuhan saya akan keterampilan dan pengetahuan tentang ke PU an. Apalagi kan setiap K/L pasti punya kegiatan yang terkait dengan ke PU an seperti membangun gedung. Cuma ternyata apa yang diberikan belum dapat memenuhi kebutuhan saya karena ternyata mereka hanya menjelaskan tentang tuis Ditjen PU dan apa yang telah dilakukan oleh Ditjen PU dalam melaksanakan kegiatan. Narasumber yang memberikan pelatihan bukannya memberikan ilmunya kepada peserta pelatihan tapi malah lebih banyak bertanya kepada peserta pelatihan mengenai bidang penganggaran. Menurut saya pelatihan seperti itu bukannya membuat peserta pintar tapi yang menjadi pintar adalah narasumbernya.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Saya belum bisa menerapkan apa yang saya dapat dari workshop tersebut karena saya tidak dibekali dengan ilmu bagaimana menelaah usulan pembiayaan kegiatan untuk bidang tugas ke PU an

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Gimana ya, belum seperti apa yang saya inginkan. Saya ingin diberi pengetahuan dan keterampilan yang lebih dalam menelaah usulan anggaran yang dialokasikan oleh K/L.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal pelatihan tidak berbenturan dengan jadwal saya menelaah

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

I : Saya harapkan agar Bagian Kepegawaian harus lebih selektif memilih narasumber dan jenis pelatihan yang lebih aplikatif dalam pelaksanaan tugas saya sehari-hari.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| 1. Nama | : Gandjar Widiharto, S.Kom, MM |
| 2. Jenis Kelamin | : Laki-laki |
| 3. Umur | : 42 Tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : S-2 |
| 5. Jabatan | : Kepala Seksi Anggaran IIC |

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti program capacity building DJA. Saya ikut workshop tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

J : Kalau boleh terus terang, saya merasa pelatihan-pelatihan yang saya ikuti belum sepenuhnya bisa memenuhi kebutuhan saya akan pengetahuan dan keterampilan. Terutama tentang bagaimana teori-teori yang berhubungan dengan tata cara menelaah anggaran. Karena hal itu adalah tugas utama kita sebagai penelaah anggaran.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Belum. Jadinya karena kita tidak punya ilmu yang benar tentang penelaahan maka kadang-kadang saya merasa kita “dibodohin” K/L karena selain saya tidak mempunyai ilmu tentang bagaimana menganalisis yang baik dan benar saya juga kurang paham dengan tugas dan fungsi K/L yang saya bina.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

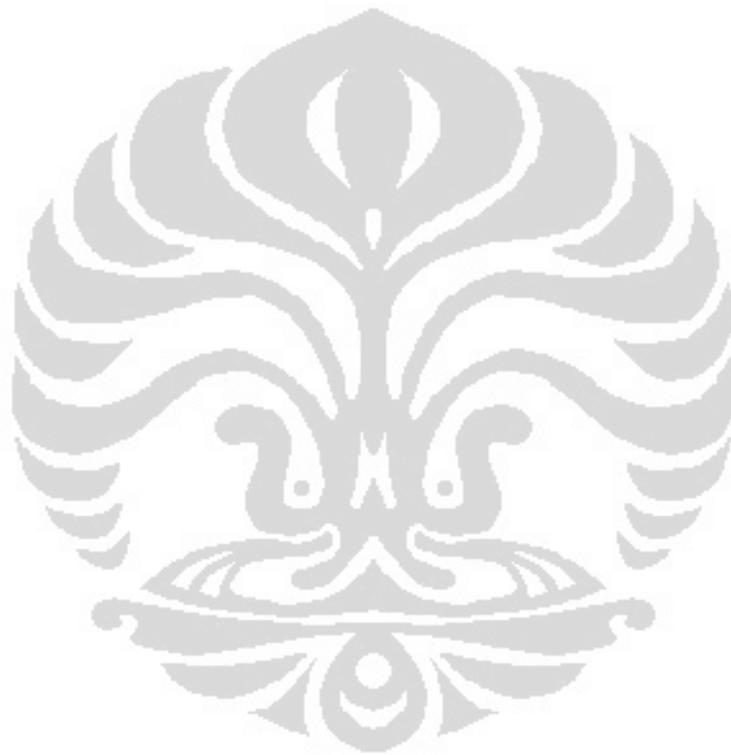
I : Saya ikut beberapa kali pelatihan tapi kemampuan saya tidak meningkat. Saya pikir kita harus diberikan pelatihan bagaimana cara menelaah usulan alokasi anggaran, karena selama ini belum pernah ada pelatihan yang khusus mengenai bagaimana teknik menelaah yang baik dan benar

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal pelatihan kadangkala berbenturan dengan jadwal saya menelaah sehingga ada satu pelatihan yang ditawarkan kepada saya tidak bisa saya penuhi.

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

I :Saya harapkan agar Bagian Kepegawaian harus bisa memilih materi dan narasumber yang sesuai bagi kita. Tapi saya apresiasi teman-teman bagian Kepegawaian karena selalu menawarkan program pelatihannya kepada para pegawai.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Nama | : Th. Anastasia Swasti, SE., Ak |
| 2. Jenis Kelamin | : Perempuan |
| 3. Umur | : 43 Tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : S-1 |
| 5. Jabatan | : Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis Anggaran II |

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti program capacity building DJA. Saya ikut workshop tugas dan fungsi bidang Kesehatan.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

I : Program ini sebenarnya sangat dibutuhkan untuk melakukan penelaahan anggaran dengan K/L. Tapi yang jadi masalahnya adalah materi yang disampaikan tidak menyentuh tentang bagaimana kita menelaah usulan alokasi pendanaan untuk membiayai kegiatan bidang kesehatan.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Belum bisa karena ketika kita melakukan penelaahan masih belum mempunyai ilmu yang memadai tentang penelaahan anggaran.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Dari judul materinya sebenarnya saya berharap ini dapat memenuhi kebutuhan kami akan keterampilan yang memadai ketika melaksanakan pekerjaan kami. Tapi sampai sejauh ini belum sepenuhnya dapat memenuhi apa yang kami harapkan.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal pelatihan kadangkala berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas yang mendesak. Bahkan kadang-kadang ketika ikut pelatihan saya dipanggil atasan saya untuk pulang ke kantor karena ada pekerjaan mendesak yang harus saya selesaikan.

- P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?
- I : Mudah-mudahan ke depan Bagian Pelatihan bisa lebih memilih materi apa yang cocok sesuai dengan tugas kami. Sebenarnya saya juga senang dapat pelatihan apalagi kalau pelatihan itu dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Nama | : Mujiono |
| 2. Jenis Kelamin | : Laki-laki |
| 3. Umur | : 34 Tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : S-1 |
| 5. Jabatan | : Analis Anggaran Junior |

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti program capacity building DJA. Saya ikut workshop tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

J : Setelah mengikuti workshop yang terkait dengan tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum saya merasa bahwa apa yang diperoleh dalam pelatihan belum dapat memenuhi kebutuhan yang sebenarnya. Materi pelatihan yang diberikan lebih menonjolkan tugas dan fungsi Kementerian Pekerjaan Umum belum sampai pada bagaimana cara menelaah usulan alokasi anggaran untuk infrastruktur.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Menurut saya apa yang didapat dari pelatihan tersebut belum cukup untuk digunakan sebagai “peluru” untuk memberikan pertimbangan terbaik kepada K/L.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Narasumber yang memberikan pelatihan bukannya memberikan ilmunya kepada peserta pelatihan tapi malah lebih banyak bertanya kepada peserta pelatihan mengenai bidang penganggaran. Menurut saya pelatihan seperti itu bukannya membuat peserta pintar tapi yang menjadi pintar adalah narasumbernya.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal saya tidak berbenturan dengan jadwal saya menelaah.

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

I : Saya harapkan agar Bagian Kepegawaian harus lebih selektif memilih narasumber dan jenis pelatihan yang lebih aplikatif dalam pelaksanaan tugas saya sehari-hari.



Hasil Wawancara

Identitas Informan :

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Nama | : Arief Masdi, S.E., M.E. |
| 2. Jenis Kelamin | : Laki-laki |
| 3. Umur | : 34 Tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : S-2 |
| 5. Jabatan | : Kepala Seksi Data dan Dukungan Teknis PNB |

B. Pertanyaan - pertanyaan

Petanyaan – pertanyaan di bawah ini di maksudkan untuk menganalisa data atau informasi mengenai manfaat pelatihan bagi pegawai DJA. Penulis (P), Informan (I).

P : Apakah anda pernah mendapat tugas untuk mengikuti pelatihan dari Bagian Kepegawaian?

I : Ya saya pernah mengikuti beberapa pelatihan dari Bagian Kepegawaian.

P : Apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda?, Mohon dijelaskan.

J : Ya saya merasa sebagian pelatihan yang diberikan telah dapat memenuhi kebutuhan saya dalam melaksanakan pekerjaan.

P : Apakah pelatihan yang diberikan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari? Mohon dijelaskan

I : Menurut saya apa yang didapat dari pelatihan tersebut cukup dapat diaplikasikan dalam pekerjaan saya.

P : Apakah program pelatihan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian telah memenuhi sesuai dengan apa yang anda harapkan?

I : Ada harapan saya yang belum dipenuhi oleh Bagian Kepegawaian seperti misalnya pengetahuan untuk menyusun peraturan perundang-undangan yang sebenarnya itu yang saya kerjakan sehari-hari.

P : Apakah jadwal pelatihan yang diberikan tidak berbenturan dengan jadwal pelaksanaan tugas?

I : Jadwal saya tidak berbenturan dengan jadwal sibuk saya.

P : Apa saran anda untuk penyelenggaraan program pelatihan di DJA?

I : Saya harapkan agar Bagian Kepegawaian dapat memberikan pelatihan terkait penyusunan peraturan perundang-undangan dan tugas yang terkait PNB.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Rini Ariviani Frijanti
 Tempat Tanggal Lahir : Tasikmalaya, 30 Januari 1971
 NPM : 0906539241
 Alamat : Jl. Kedondong No. 119 Kemiri Muka Depok

RIWAYAT PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : SDN Babakan Ciparay I Bandung Lulus Tahun 1983
 Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 1 Bandung Lulus Tahun 1986
 Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 11 Bandung
 Lulus Tahun 1989
 Strata 1 : Fakultas Hukum
 Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung
 lulus Tahun 1994

RIWAYAT PEKERJAAN

1995-1998 : PT. Multipolar Lokasindo
 1998-2001 : Staf Biro Analisa Keuangan Daerah, Badan Analisa Fiskal,
 Kementerian Keuangan RI
 2001-2003 : Staf Direktorat Evaluasi Pembiayaan dan Informasi
 Keuangan Daerah, Ditjen Perimbangan Keuangan Pusat dan
 DaerahKementerian Keuangan
 2003-2005 : Kepala Seksi Informasi Keuangan Daerah, Ditjen
 Perimbangan Keuangan Pusat dan DaerahKementerian
 Keuangan
 2005-2006 : Kepala Subbagian Organisasi, Sekretariat Ditjen Anggaran
 dan Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan
 2006-sekarang : Kepala Subbagian Pelaporan, Sekretariat Ditjen Anggaran
 Kementerian Keuangan

SUAMI : Purnomo Sucipto, SH., LL.M

ANAK :
 1. Anindya Amanah Primaningrum
 2. Roro Locita Maheswari
 3. Cetto Utara Buwana