

MANAJEMEN DIKLAT PENYULUH PERPAJAKAN

Ferdian Wahyu Romadoni, Lasi Purwito

Jurusan Pendidikan Luar Sekolah FIP UM

Jl. Semarang no. 5 Malang

Email: w.r_ferdian@yahoo.com

Abstract: *This study was the aim to describe the three activities in education and training management that are planning, implementation, and evaluation of education and training for tax instructor held in Balai Diklat Keuangan Malang. The study used a qualitative approach with a case study. The results showed that: first, the education and training for tax instructor is planned centrally by Renbang Pusdiklat Pajak by keeping involves Balai Diklat Keuangan Malang especially related to the coordination in harmonization stage and preparation stage of education and training. The implementation process of education and training for tax instructor conducted centrally so that every aspect of the implementation used is determined by Renbang Pusdiklat Pajak. Kinds of evaluation, techniques, procedures, and reports have been determined by the Renbang as the education and training planner and BPPK.*

Abstrak: Penelitian bertujuan mendeskripsikan tiga aktifitas manajemen kediklatan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi diklat penyuluh perpajakan yang diselenggarakan di Balai Diklat Keuangan Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: perencanaan diklat dilakukan oleh bidang Renbang Pusdiklat Pajak dengan tetap melibatkan Balai Diklat Keuangan Malang, khususnya terkait koordinasi pada tahap harmonisasi dan tahap persiapan diklat. Pelaksanaan diklat penyuluh perpajakan dilaksanakan secara terpusat sehingga setiap aspek pelaksanaan yang digunakan sudah ditetapkan oleh bidang Renbang Pusdiklat Pajak. Macam evaluasi, teknik, prosedur, dan laporan telah ditetapkan oleh pihak Renbang selaku perencana diklat dan BPPK.

Kata kunci: manajemen, diklat, perpajakan.

Pelatihan sebagai salah satu bagian dari konsep pendidikan nonformal, menurut Suparna (2005: 3) memiliki artian sebagai suatu program yang khusus untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dasar, pengetahuan, dan keterampilan individu sesuai dengan misi lembaga penyelenggara dan hasil analisis pakar. Pelatihan juga diartikan sebagai proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Kaitannya dengan tujuan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dasar, pengetahuan serta keterampilan individu tersebut, pelatihan ini juga memiliki organisasi yang bertugas dalam penyelenggaraan pelatihan. Menurut Suparna (2005: 5) “organisasi pelatihan ini berkembang seiring dengan perkembangan latar belakang dan kebutuhan, masalah yang dihadapi, serta perkembangan ilmu dan teknologi. Pada garis besarnya pelatihan dikelola oleh dua lembaga, yaitu pusat-pusat

pelatihan (*training centres*) dan pelatihan wilayah (*district training*).”

Balai Diklat Keuangan Malang sebagai organisasi pelatihan merupakan unit pelaksana teknis dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang bertugas untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan penataran bagi pegawai di lingkungan Departemen Keuangan. Wilayah kerja Balai Diklat Keuangan Malang meliputi seluruh daerah di Provinsi Jawa Timur. Diklat yang diselenggarakan di Balai Diklat Keuangan Malang ini adalah diklat yang terkait dengan departemen keuangan. Untuk itu diklat-diklat yang diselenggarakan juga turut menyesuaikan kebutuhan masing-masing kantor yang berhubungan langsung dengan kementerian Keuangan, seperti Kantor Pajak Pratama, Kantor Pajak Bea Cukai dan banyak kantor keuangan lainnya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh di lapangan, Balai Diklat Keuangan Malang

dapat dikatakan memiliki manajemen yang cukup baik. Baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasinya. Hal ini dapat dibuktikan dengan prestasi yang diperoleh oleh Balai Diklat Keuangan Malang yang menjadi salah satu balai diklat keuangan terfavorit dalam hal penyelenggaraan diklat. Balai Diklat Keuangan Malang ini juga kerap kali dijadikan rujukan oleh balai diklat keuangan lain dalam hal penyelenggaraan diklat. Terkait dengan daya serap diklat yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Keuangan Malang ini, berdasarkan hasil survey lapangan di saat semua balai diklat di lingkungan kementerian lain seperti kementerian pendidikan masih sibuk dalam proses perencanaan diklat dan pengajuan dana di awal tahun, Balai Diklat Keuangan Malang secara terorganisir sudah menjalankan lebih dari 2 diklat bahkan pada minggu kedua di awal tahun. Hasil evaluasi dari peserta diklat selama peneliti melakukan kegiatan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) selama tiga bulan di Balai Diklat Keuangan Malang, juga menunjukkan respon yang positif dan puas dengan pelayanan penyelenggaraan diklat yang ada di Balai Diklat Keuangan Malang. Untuk itu terkait manajemen diklat tidak bisa dipungkiri bahwa Balai Diklat Keuangan Malang termasuk dalam kategori balai diklat yang memiliki manajemen yang sangat baik. Aspek apa yang menjadikan balai diklat keuangan ini menjadi balai diklat keuangan favorit yang memiliki daya serap diklat yang tinggi dan evaluasi yang baik menjadikan penelitian mengenai manajemen diklat di Balai Diklat Keuangan Malang ini menjadi menarik untuk diteliti.

Diklat penyuluh perpajakan dipilih oleh peneliti untuk diteliti karena diklat ini adalah diklat yang memiliki metode dan teknik pembelajaran yang variatif. Diklat ini juga menjadi diklat favorit yang diselenggarakan hingga tiga kali dalam satu tahun anggaran di Balai Diklat Keuangan Malang dan materi yang ajarkan lebih berbasis pada praktik. Untuk itu diklat ini dilihat dari segi pelaksanaannya akan

semakin menambah temuan dan bahasan penelitian karena semakin baik dan bervariasinya pelaksanaan diklat maka penelitian ini akan semakin detail dan menarik.

Penelitian mengenai manajemen diklat penyuluh perpajakan ini menjadi menarik untuk diteliti karena penelitian ini masih jarang dilakukan. Banyak penelitian berkaitan dengan manajemen diklat tetapi hanya mengenai evaluasinya saja atau pelaksanaannya sehingga masih jarang penelitian berkenaan dengan manajemen diklat secara keseluruhan. Selain itu penelitian terkait dengan manajemen diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan ini juga belum pernah ada sebelumnya sehingga penelitian ini menjadi menarik karena akan semakin memperkaya pengetahuan terkait manajemen diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan yang sudah barang tentu berbeda *style* nya dengan manajemen diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan. Fokus dalam penelitian ini adalah terkait manajemen diklat penyuluh perpajakan yang bertujuan untuk mendiskripsikan dan memaparkan bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi diklat penyuluh perpajakan berlangsung.

Terkait kegiatan manajemen dalam pelatihan menurut Davies (dalam Daryanto dan Bintoro, 2014: 116) diartikan sebagai suatu proses, istilah manajemen atau pengelolaan pelatihan berdampingan dengan trisula aktifitas, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi". Hal ini sejalan dengan pendapat Kamil (2012 : 16) yang menyatakan bahwa " Secara manajerial, fungsi-fungsi organizer pelatihan adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan". Dengan demikian, kegiatan manajemen dilaksanakan dalam proses menyeluruh, berkesinambungan dan dilakukan secara formal. Prinsip-prinsip ini erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi,

sedangkan tujuan yang telah ditetapkan berkaitan dengan tujuan suatu organisasi.

Perencanaan diklat dilakukan dengan beberapa langkah. Langkah pertama dalam perencanaan diklat adalah identifikasi kebutuhan diklat. Hal ini disebutkan oleh Kaswan (2000: 55-56):

yaitu pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Tabel dibawah menyajikan enam langkah proses desain pelatihan yang menekankan bahwa praktik pelatihan yang efektif lebih dari sekedar metode yang populer. Langkah pertama adalah menilai kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan dibutuhkan Langkah keenam adalah evaluasi yaitu menentukan apakah pelatihan mencapai hasil pembelajaran yang dikehendaki dan/ atau tujuan finansial.

Dengan demikian proses pertama dan penting dalam manajemen perencanaan program adalah identifikasi kebutuhan atau dapat juga disebut sebagai penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Penilaian kebutuhan (*needs assessment*) ini juga merupakan proses yang harus ada demi terciptanya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan demi keefektifan suatu program.

Selain identifikasi pembuatan desain diklat juga turut menjadi langkah pada proses perencanaan diklat. Menurut Hamalik (2000: 32) menyatakan bahwa "Program pelatihan merupakan suatu pegangan yang penting dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan pelatihan. Program tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan. Itu sebabnya, desain dan perencanaan program pelatihan sebaiknya dilakukan oleh ahli dalam bidangnya dan bertitik tolak dari kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan yang berwenang dalam bidang ketenagaan".

Kamil (2012: 159) menjelaskan pelaksanaan pelatihan merupakan proses

pembelajaran dengan penyampaian materi yang dilakukan oleh fasilitator dengan peserta pelatihan. Komponen-komponen yang dilaksanakan meliputi materi, ketenagaan, pendekatan, metode, teknik, dan media. Dengan demikian komponen-komponen tersebut akan saling melengkapi antara satu dengan yang lain pada proses pelaksanaan diklat karena keempat komponen tersebut akan diterapkan secara bersamaan pada proses pembelajaran.

Evaluasi terbagi atas beberapa macam. Mudjiman (2011: 141) menjelaskan tentang macam evaluasi yang dijalankan dalam program pelatihan yaitu "Kegiatan evaluasi yang dijalankan dalam program pelatihan selengkapnya adalah: 1). Pretes; 2). Evaluasi Formatif; 3). Evaluasi Sumatif; 4). Evaluasi Plan of Action Partisipan; 5). Evaluasi diri; 6). Refleksi; 7). Evaluasi terhadap Instruktur; 8). Evaluasi Program Pelatihan".

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan terkait tahapan proses dari manajemen diklat penyuluh perpajakan yang barangkali belum terlaksana dengan maksimal atau tidak terdapat tahapan proses tersebut dalam kegiatan manajemen diklat penyuluh perpajakan sehingga masukan ini diharapkan dapat semakin menambah dan meningkatkan kualitas layanan penyelenggaraan diklat di Balai Diklat Keuangan Malang.

Bagi jurusan pendidikan luar sekolah diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pengajaran bagi mahasiswa Pendidikan Luar Sekolah khususnya konsentrasi pelatihan terkait manajemen diklat yang dilakukan di Kementerian Keuangan. Untuk itu penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan atau referensi terkait manajemen diklat yang dilakukan di balai diklat keuangan yang mendapat predikat sebagai balai diklat keuangan favorit. Penelitian ini juga dapat berguna bagi jurusan PLS terkait penyesuaian standar kompetensi yang harus dimiliki bagi para lulusan PLS agar sesuai dengan kebutuhan mangsa pasar yang membutuhkan tenaga PLS, karena dengan

mempelajari ilmu kediklatan di tempat-tempat yang membutuhkan tenaga diklat selain sebagai media promosi jurusan juga dapat digunakan sebagai suatu cara untuk mengetahui kompetensi lulusan PLS apa yang dibutuhkan di lingkungan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan studi kasus. Hasil dari investigasi itu adalah diskripsi kasus yang rinci, intensif, dan menyeluruh. Subtansi kasus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program yang ada, peristiwa atau kelompok individu. Peristiwa yang dimaksud untuk diteliti adalah serangkaian proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi diklat Penyuluh Perpajakan yang diselenggarakan di Balai Diklat Keuangan Malang. Untuk menghimpun data yang sesuai kaitannya dengan manajemen diklat Penyuluh Perpajakan yang diselenggarakan di Balai Diklat Keuangan Malang, peneliti menggunakan beberapa teknik yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Wawancara dilakukan dengan CTO (penanggungjawab) acara Harmonisasi dan Penggalan Potensi Kalender Diklat 2016 dan PIC Kalender Diklat 2016 sebagai pelaku utama dalam manajemen perencanaan diklat Penyuluh Perpajakan. Wawancara juga dilakukan dengan pengajar diklat Penyuluh Perpajakan sebagai pelaku utama dalam manajemen pelaksanaan diklat Penyuluh Perpajakan. Sedangkan terkait manajemen evaluasi diklat Penyuluh Perpajakan, wawancara dilakukan dengan PIC atau penanggungjawab evaluasi diklat Penyuluh Perpajakan. Wawancara juga dilakukan dengan Kepala Seksi dari masing-masing bidang, dan anggota seksi bidang penyelenggaraan dan bidang evaluasi yang lain ikut terlibat dalam proses manajemen diklat penyuluh perpajakan selaku sumber data sekunder dalam penelitian ini. Fokus wawancara pada penelitian ini adalah mengenai manajemen diklat Penyuluh

Perpajakan di Balai Diklat Keuangan Malang, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi diklat tersebut. Alat bantu yang digunakan dalam teknik ini adalah pedoman wawancara, buku catatan, camera, dan alat perekam suara. Hasil wawancara ini kemudian dicatat oleh peneliti di buku catatan di lapangan. Proses wawancara dilakukan di ruang seksi Penyelenggaraan, kantor widyaiswara, dan ruang seksi Evaluasi dan Informasi di kantor Balai Diklat Keuangan Malang dan di lokasi penyelenggaraan Diklat.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati rangkaian kegiatan dalam proses manajemen diklat Penyuluh Perpajakan mulai dari perencanaan khususnya pada tahap persiapan, pelaksanaan hingga dan evaluasi. Observasi dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat dan sekaligus memvalidasi data hasil wawancara berkenaan dengan manajemen diklat Penyuluh Perpajakan. Kegiatan observasi dilakukan dengan cara mengamati dan merekam berbagai aktivitas yang dilakukan oleh tim penyelenggaraan selama diklat Penyuluh Perpajakan berlangsung.

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data dengan menghimpun serta menganalisis dokumen-dokumen atau arsip yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu manajemen diklat Penyuluh Perpajakan. Dokumen ini berupa foto kegiatan observasi, foto kegiatan wawancara, dan foto pelaksanaan diklat. Dokumen berupa foto pelaksanaan diklat tersebut diperoleh di pusat dokumentasi yang ada di Balai Diklat Keuangan Malang.

Analisis data diawali dengan reduksi data, seluruh data yang diperoleh peneliti di lapangan dikumpulkan, diseleksi dan dikelompokkan kemudian dipilih hal-hal yang penting yang sesuai dengan fokus penelitian. Data hasil penelitian ini berupa data hasil observasi dan wawancara. Semua data yang diperoleh dari kedua teknik tersebut dikelompokkan berdasarkan simbol-simbol yang sudah dibuat untuk pengkategorian data. Setelah dilakukan

reduksi data maka peneliti melakukan penyajian data atau paparan data yaitu dengan menulis hasil reduksi data dalam bentuk narasi. Selanjutnya, hasil paparan tersebut dianalisis dan dievaluasi lebih lanjut pada tahapan berikutnya untuk memperoleh simpulan.

Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan uji kredibilitas dengan cara triangulasi sumber, teknik, dan member checks. Triangulasi sumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik informasi atau data yang diperoleh dari sumber atau informan yang berbeda. Pada penelitian ini terkait manajemen diklat penyuluh perpajakan, setiap informasi yang diperoleh dari sumber data primer yang meliputi CTO (penanggungjawab acara) Harmonisasi dan Penggalan Potensi Kalender Diklat 2016, PIC Kalender Diklat 2016, Pengajar Diklat Penyuluh Perpajakan dan PIC atau Penanggungjawab Evaluasi Diklat Penyuluh Perpajakan akan dicek atau dikonfirmasi ulang kepada anggota bidang yang lain dan kepala seksi masing-masing bidang baik bidang penyelenggaraan maupun bidang evaluasi. Triangulasi teknik dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan pengamatan (observasi) dan studi dokumentasi dokumen. Setiap jawaban yang didapatkan dari informan dicek oleh peneliti secara langsung dengan melakukan pengamatan di lapangan. Peneliti juga menggunakan member checks dengan cara menyampaikan isi catatan lapangannya secara lisan, kemudian mendiskusikannya kembali dengan informan sampai mendapatkan kesamaan informasi atau data yang dimaksudkan.

HASIL

Perencanaan Diklat Penyuluh Perpajakan

Diklat Penyuluh Perpajakan yang diselenggarakan di Balai Diklat Keuangan Malang ini tidak direncanakan dan dirancang oleh Balai Diklat Keuangan

Malang melainkan dirancang oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pajak. Diklat ini dirancang oleh bidang Rencana dan Pengembangan (Renbang) Pusdiklat Pajak. Diklat ini tidak dirancang oleh Balai Diklat Keuangan Malang karena Balai Diklat Keuangan merupakan versi mini dari bidang Penyelenggaraan dan Evaluasi Pusdiklat sehingga tidak memiliki tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) dalam perencanaan diklat. Balai diklat keuangan turut diidentifikasi kebutuhannya karena juga berperan sebagai user atau pihak pengguna pada proses perencanaan.

Diklat penyuluh perpajakan ini dalam proses perencanaannya juga dilakukan dengan identifikasi kebutuhan diklat atau IKD yang diselenggarakan oleh bidang Renbang. Proses identifikasi kebutuhan dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi terkait kebutuhan belajar yang diinginkan sasaran agar sesuai dengan tujuan organisasi. Proses identifikasi kebutuhan yang dilakukan dalam merencanakan diklat penyuluh perpajakan ini adalah dengan menggunakan kuisioner yang disebar oleh Bidang Renbang Pusdiklat Pajak kepada pegawai Direktorat Jendral Pajak. Otoritas kewenangan untuk melakukan identifikasi kebutuhan diklat ini hanya dimiliki oleh pihak perencana diklat yaitu pihak Renbang Pusdiklat Pajak, berikut pula otoritas penentuan realisasi. Terkait penyelenggaraan diklat, kegiatan identifikasi kebutuhan diklat tersebut akan menghasilkan data tentang diklat–diklat yang dapat dilaksanakan atau direalisasikan. Baik diklat yang dapat direalisasikan di Pusdiklat sendiri maupun yang direalisasikan di Balai Diklat Keuangan. Diklat penyuluh perpajakan ini adalah salah satu diklat yang harus diselenggarakan di balai diklat keuangan. Hal ini dikarenakan diklat penyuluh perpajakan sangat diperlukan oleh seluruh kantor pajak di seluruh Indonesia sehingga terkait efisiensi dan efektifitas tidak memungkinkan untuk diselenggarakan oleh Pusdiklat Pajak sendiri dalam kurun satu tahun anggaran,

mengingat jumlah kantor pelayanan pajak yang juga sangat banyak.

Diklat penyuluh perpajakan ini kemudian akan di break down di seluruh Balai Diklat Keuangan se Indonesia salah satunya Balai Diklat Keuangan Malang, melalui acara harmonisasi yang diselenggarakan oleh Pusdiklat dalam bentuk draft diklat yang berisi diklat-diklat lain selain diklat penyuluh perpajakan dan kemudian draft tersebut akan dibentuk menjadi kalender diklat oleh Balai Diklat Keuangan Malang. Kalender diklat yang telah dibuat juga akan di harmonisasikan kembali oleh Balai Diklat Keuangan Malang ke wilayah kerjanya yaitu wilayah Jawa Timur. Wilayah Kerja Balai Diklat Keuangan Malang adalah seluruh wilayah Jawa Timur sehingga peserta yang mengikuti diklat penyuluh perpajakan di Balai Diklat Keuangan Malang adalah para perwakilan pegawai dari masing-masing Kantor Pelayanan Pajak Pratama se Jawa Timur.

Desain diklat dan desain pembelajaran Diklat Penyuluh perpajakan juga tidak dirancang dan dibuat oleh balai diklat keuangan sendiri, melainkan dibuat dan dirancang oleh bagian Kurikulum bidang Renbang Pusdiklat Pajak. Desain diklat ini meliputi Kerangka Acuan Program, sedangkan desain pembelajaran diklat meliputi GBPP, Satuan Acara Pengajaran (SAP), dan Session Plan. Meskipun desain pembelajaran diklat ini sangat banyak, Session Plan adalah desain pembelajaran diklat yang real diterapkan dilapangan. Desain diklat dan desain pembelajaran diklat tersebut akan diminta oleh seksi penyelenggaraan Balai Diklat Keuangan Malang khususnya CTO untuk dijadikan acuan dalam penyelenggaraan diklat, salah satunya sebagai bahan rapat persiapan diklat.

Rapat persiapan diklat diselenggarakan sebelum diklat dilaksanakan. Rapat diselenggarakan dengan tujuan untuk kepentingan koordinasi antar pihak penyelenggara yaitu Balai Diklat Keuangan Malang. Rapat membahas KAP

yang merupakan desain diklat, karena KAP merupakan pedoman utama penyelenggaraan diklat.

Pelaksanaan Diklat Penyuluh Perpajakan

Pada tahap pelaksanaan diklat, materi yang diberikan pada diklat penyuluh perpajakan ini disesuaikan dengan tujuan diklat dan kebutuhan peserta diklat. Materi ini telah diatur di KAP dan dirancang pula dalam GBPP, SAP, dan session plan. Peserta mendapatkan materi-materi yang menunjang kegiatan diklat mereka untuk menjadi seorang penyuluh pajak, seperti materi Manajemen Perencanaan Kebutuhan Diklat, materi Metode dan Teknik Penyuluhan serta materi tentang Ilmu Komunikasi. Peserta juga turut mendapatkan materi pembentukan karakter dari tentara angkatan darat. Materi yang disajikan (bahan tayang), modul, berikut pula pedoman diklat dibuat dan dirancang oleh bagian Kurikulum bidang Renbang Pusdiklat Pajak. Hanya saja materi yang disajikan juga turut disesuaikan sendiri oleh pengajar dengan style mereka tanpa mengurangi outcomes yang diharapkan dalam penyampaian materi tersebut. Setiap mata diklat atau mata pelajaran yang diajarkan dalam diklat penyuluh perpajakan juga memiliki wali program yang merupakan widyaiswara Pusdiklat Pajak yang bertugas dalam proses pembaharuan atau updating. Setelah diklat selesai dilakukan peserta juga akan mendapatkan bahan tayang yang disajikan selama proses diklat berikut pula session plan diklat penyuluh perpajakan dengan alasan karena peserta setelah mengikuti diklat penyuluh perpajakan akan sharing bersama dengan teman-teman di kantornya.

Pengajar dalam diklat penyuluh perpajakan ini adalah pengajar atau widyaiswara yang berasal dari Pusdiklat Pajak dan Balai Diklat Keuangan Malang. Pengajar diklat penyuluh perpajakan ini juga turut diatur dalam KAP bahwa dalam penyelenggaraannya dengan metode Team Teaching dengan minimal 2 (dua) orang pengajar/fasilitator dari Widyaiswara dan

minimal satu orang asisten pengajar/fasilitator selama lima hari penyelenggaraan diklat. Hanya saja terkait efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan diklat, balai diklat keuangan menyediakan 2 orang pengajar, 2 orang asisten pengajar dan 5 orang petugas piket. KAP juga turut pula mengatur persyaratan tenaga pengajar dan asisten pengajar. Pengajar dari Pusdiklat Pajak ditentukan oleh bagian Tenaga Pengajar (TP) bidang Renbang Pusdiklat Pajak atas dasar permintaan pengajar dari balai diklat. Sedangkan untuk tenaga pengajar dan asisten pengajar dari balai diklat keuangan Malang berikut pula petugas piket dikonsepsi oleh seksi Penyelenggaraan Balai Diklat Keuangan Malang atas paraf Kepala Seksi Penyelenggaraan dan disetujui oleh Kepala Balai Diklat Keuangan Malang.

Pendekatan yang digunakan dalam diklat penyuluh perpajakan ini pendekatan andragogi hal ini terlihat berdasarkan hasil observasi dimana materi yang disampaikan dalam diklat penyuluh perpajakan ini selalu dikaitkan dengan pengalaman peserta diklat dan peserta juga turut pula diajak untuk mengkomunikasikan tujuan mereka mengikuti diklat ini dalam papan tujuan supaya menjadi bahan pertimbangan peserta terkait materi yang disampaikan dan juga praktiknya. Pendekatan andragogi ini juga turut tercermin dari metode yang digunakan pemateri dalam diklat penyuluh perpajakan ini yaitu menggunakan metode Adult Learning Principles (ALP) yaitu menempatkan peserta diklat sebagai orang yang memiliki pemikiran, pendapat dan pengalaman. Metode ALP dalam pelaksanaannya menggunakan teknik ceramah, diskusi, latihan, aktivitas kelompok, praktik, simulasi, *role play*, permainan (game), dan tayangan video dalam pembelajarannya. Proses pembelajaran diklat penyuluh perpajakan ini terdiri dari 80% praktik dan 20% teori, serta memerlukan konsultasi selama proses pembelajaran berlangsung, sehingga perlu diampu oleh fasilitator. Terkait metode dan teknik ini juga telah diatur dalam KAP dan secara rinci

dijelaskan dalam session plan terkait kapan teknik tersebut digunakan.

Media yang digunakan dalam diklat penyuluh perpajakan ini juga turut diatur dalam KAP dan session plan mengenai media apa saja yang dibutuhkan. Selain media berupa bahan tayang yang diperoleh dari Pusdiklat Pajak, media seperti poster, poster yang ditempel di dalam kelas diklat penyuluh perpajakan pun juga merupakan media gambar yang diperoleh dari Pusdiklat dan sudah diatur bentuknya oleh pusat. Sehingga apabila balai diklat keuangan Malang menggunakan media poster tersebut dalam pelaksanaan diklat penyuluh perpajakan, poster yang sama juga digunakan di balai diklat lain seluruh Indonesia ketika menyelenggarakan diklat tersebut. Dengan demikian poster tersebut merupakan poster standar seluruh Indonesia. Selain poster dan bahan tayang media lain seperti video dan lagu pun juga telah ditetapkan oleh pusat terkait temanya. Hanya saja memang terkait Video bersifat fleksibel sebagaimana bahan tayang yang diperbolehkan untuk dirubah dengan ketentuan outcomes yang dihasilkan sama.

Evaluasi Diklat Penyuluh Perpajakan

Evaluasi yang diselenggarakan di balai diklat keuangan Malang khususnya pada diklat penyuluh perpajakan bertujuan untuk mengetahui kesalahan apa yang terjadi selama diklat sehingga terciptanya suatu perbaikan apabila diklat penyuluh perpajakan ini diselenggarakan kembali di balai diklat keuangan Malang. Selain itu evaluasi diklat penyuluh perpajakan ini juga bertujuan untuk mengetahui masukan-masukan apa yang diberikan oleh peserta diklat selama mengikuti diklat penyuluh perpajakan selama lima hari.

Evaluasi yang diselenggarakan pada diklat penyuluh perpajakan ini terdiri atas evaluasi peserta, evaluasi pengajar, penyelenggaraan diklat, dan evaluasi tatap muka. Terkait jenis evaluasi dalam diklat penyuluh perpajakan ini juga sudah diatur dalam KAP diklat penyuluh perpajakan. Evaluasi peserta diselenggarakan dalam

bentuk kehadiran, praktik presentasi 3-4 menit dan 10 menit atau yang biasa disebut dengan metode before after, dan ujian komprehensif berupa studi kasus. Soal yang diujikan dalam diklat penyuluh perpajakan ini juga berasal dari Pusdiklat Pajak. Balai Diklat Keuangan hanya bertugas untuk mendistribusikan dan mengoreksi hasil ujian tersebut. Adanya ujian berupa kasus dalam evaluasi peserta secara tidak langsung juga turut menjelaskan bahwa mereka yang tidak lulus ujian maka akan dinyatakan tidak lulus dan dalam diklat penyuluh perpajakan tidak ada ketentuan yang menjelaskan bahwa peserta diperbolehkan untuk mengulang ujian.

Untuk teknik yang digunakan dalam evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pengajar adalah dengan menyebarkan angket evaluasi yang bersifat anonim (tanpa nama). Pada angket tersebut juga terdapat aspek-aspek penting terkait penilaian terhadap pengajar dan penilaian terhadap penyelenggaraan diklat. Angket evaluasi pengajar didistribusikan sebelum pelajaran selesai dilakukan dan akan dikembalikan kembali ke petugas setelah pelajaran selesai. Karena terdapat dua pengajar diklat maka setiap pelajaran peserta akan mengisi dua angket pengajar. Untuk angket evaluasi penyelenggaraan hanya dibagikan satu kali saja selama diklat berlangsung yaitu pada akhir kegiatan diklat. Hal ini dilakukan karena pada prinsipnya peserta bisa menilai penyelenggaraan diklat setelah mengikuti diklat secara keseluruhan. Selain itu pihak penyelenggara juga berjaga-jaga apabila terjadi hal hal yang tak diinginkan pada detik detik terakhir. Terkait teknik angket yang digunakan pada evaluasi pengajar dan penyelenggaraan ini juga turut diatur dalam Surat Edaran nomor SE – 15/MK.12/2014. Surat edaran tersebut merupakan surat edaran yang berasal dari sekretaris badan pendidikan dan pelatihan keuangan yang didalamnya tidak hanya menjelaskan mengenai mekanisme pelaksanaan evaluasi melainkan juga menjelaskan mengenai format evaluasi berikut pula aspek yang dinilai dalam evaluasi pengajar dan

penyelenggara. Sehingga model angket berikut teknik yang digunakan dalam evaluasi pengajar dan penyelenggaraan seragam antara balai diklat keuangan malang dengan balai diklat keuangan seluruh Indonesia.

Evaluasi tatap muka diselenggarakan di akhir kegiatan diklat. Evaluasi ini dipimpin oleh kepala seksi evaluasi dan informasi untuk mendengarkan keluhan dan masukan dari peserta selama mengikuti diklat penyuluh perpajakan. Lazimnya diklat ini dihadiri pula oleh kepala seksi penyelenggaraan dan kasubag TU & KI hanya saja apabila keduanya tidak bisa hadir kegiatn ini akan direkam untuk disampaikan kepada para kepala seksi dan kepala sub bagian. Alasan mengapa kepala seksi penyelenggaraan dan kasubag TU & KI diundang adalah untuk mendengarkan sdan memberikan tanggapan secara langsung terkait evaluasi yang disampaikan karena setiap seksi memiliki tanggungjawab tanggungjawabnya masing masing dalam setiap hal yang dievaluasi, Penyelenggaraan terhadap kurikulum dan jadwal diklat, TU & KI terhadap sarana dan prasarana berikut pula penerimaan ATK, dan Evaluasi terhadap penyelenggaraan ujian diklat dan semua hasil evaluasi juga mengikat di bagian evaluasi.

Hasil evaluasi diklat akan direkap oleh seksi evaluasi dan informasi yang kemudian akan dikirim tidak hanya ke Pusdiklat Pajak melainkan juga ke pengajar, para kepala seksi dan kepala balai. Laporan hasil evaluasi juga akan dirapatkan dalam rapat rekomendasi apabila terdapat penilaian yang kurang baik sebagai upaya tindak lanjut. Akan tetapi apabila penilaiannya sudah baik maka rapat rekomendas tidak perlu dilakukan. Standar nilai baik adalah nilai 4 pada diklat penyuluh perpajakan nilainya diatas 4 mendekati 5 yang berarti mendekati sempurna. Laporan hasil evaluasi ini diolah oleh PIC Evaluasi seksi Evaluasi dan Informasi dan kemudian akan digabungkan dengan laporan penyelenggaraan diklat secara keseluruhan. Laporan penyelenggaraan diklat akan dikirim tidak

hanya kepada internal Balai Diklat Keuangan Malang melainkan juga Pusdiklat Pajak.

PEMBAHASAN

Perencanaan Diklat Penyuluh Perpajakan

Paparan hasil menjelaskan bahwa perencanaan diklat Penyuluh Perpajakan tidak dilakukan oleh pihak Balai Diklat Keuangan Malang, melainkan menjadi tanggungjawab Renbang Pusdiklat Pajak untuk merencanakannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Hamalik (2000 : 32) yang menyatakan bahwa "...perencanaan program pelatihan sebaiknya dilakukan oleh ahli dalam bidangnya dan betitik tolak dari kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan yang berwenang dalam bidang ketenagaan". Pihak Renbang Pusdiklat Pajak adalah pihak yang ahli dalam perencanaan diklat karena sudah menjadi tugas pokok dan fungsi mereka untuk merencanakan diklat, balai diklat keuangan tidak merencanakan kegiatan diklat secara langsung karena balai diklat keuangan tidak memiliki bagian yang bertugas untuk merencanakan diklat mengingat balai diklat keuangan merupakan versi mini dari Penyelenggaraan dan Evaluasi Pusdiklat.

Tahap awal dari keseluruhan proses perencanaan diklat adalah dengan identifikasi kebutuhan diklat. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi terkait kebutuhan belajar yang diperlukan untuk menunjang tujuan organisasi. Menurut Kaswan (2011: 55-56), "Yaitu pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Langkah pertama adalah menilai kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan dibutuhkan ". Identifikasi kebutuhan atau penilaian kebutuhan ini dijadikan sebagai langkah awal dalam perencanaan, karena hasil identifikasi kebutuhan inilah yang akan menjadi dasar terkait kebutuhan yang akan direalisasikan. Tahap identifikasi ini merupakan otoritas tahap yang dimiliki Renbang Pusdiklat sehingga balai diklat

keuangan tidak ikut campur dalam pelaksanaannya. Balai diklat juga turut di Identifikasi kebutuhannya oleh pihak Renbang sebagai pengguna (*user*).

Tahap kedua dan ketiga adalah tahap yang disebut dengan harmonisasi, tahap ini berbeda karena terdapat dua tahap harmonisasi pada perencanaan diklat. Tahap harmonisasi Pusdiklat dengan balai diklat keuangan adalah tahap harmonisasi pertama yang merupakan temuan penelitian karena belum pernah ada penelitian yang membahas terkait harmonisasi antara pihak perencana dan penyelenggara diklat. Harmonisasi Pusdiklat ini bertujuan untuk mengkoordinasikan diklat yang direalisasikan kepada pihak penyelenggara diklat. Tahap ini akan menghasilkan kalender diklat yang disusun oleh balai diklat keuangan dengan berdasar pada draft diklat yang diterima melalui acara Harmonisasi. Harmonisasi balai diklat keuangan adalah harmonisasi kedua yang bertujuan untuk memaparkan diklat-diklat yang akan direalisasikan kepada masyarakat sasaran yaitu anggota kementerian keuangan wilayah jawa timur selaku regional wilayah Balai Diklat Keuangan Malang. Harmonisasi dilakukan dengan metode curah pendapat atau brainstorming yang mempertemukan pihak penyelenggara diklat dan perencana diklat dengan perwakilan masyarakat sasaran. Sejalan dengan hal itu terkait pemberian informasi atau koordinasi, Kamil (2012: 157) menerangkan "Penyelenggara dan tutor mengadakan musyawarah (diskusi) yang dipandu oleh salah satu tutor atau penyelenggara untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar peserta pelatihan dengan metode curah pendapat (*brainstorming*). Hasil dari diskusi dapat menjawab kebutuhan belajar peserta pelatihan bahwa akan mengikuti kegiatan pelatihan". Curah pendapat pada tahap harmonisasi dilakukan untuk menampung saran dan masukan terkait diklat yang akan diselenggarakan, meskipun terkait keputusan usulan direalisasi atau tidak tetap menjadi tanggungjawab dari Renbang Pusdiklat selaku perencana diklat.

Tahap keempat dari proses perencanaan adalah tahap pembuatan desain diklat dan desain pembelajaran. Kedua desain dibuat dan dirancang oleh pihak Renbang Pusdiklat Pajak. Balai diklat keuangan berperan untuk menjalankan desain yang telah dibuat. Terkait pembuatan desain diklat juga turut dijelas oleh Hamalik (2000: 32) yang menyatakan bahwa "... desain dan perencanaan program pelatihan sebaiknya dilakukan oleh ahli dalam bidangnya dan betitik tolak dari kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan yang berwenang dalam bidang ketenagaan".

Desain diklat dibuat dalam bentuk Kerangka Acuan Program (KAP), sedangkan desain pembelajaran diklat memiliki banyak versi yaitu GBPP, SAP, dan session plan. Terkait banyaknya versi dari desain pembelajaran diklat ini, juga turut dijelaskan oleh Mudjiman (2011: 73) bahwa "mendesain mata pelajaran dalam bentuk *lesson plan*, atau rencana pembelajaran. Sangat banyak model rencana pembelajaran yang dapat digunakan oleh instruktur". Desain pembelajaran real yang diterapkan di lapangan adalah session plan sebagai versi rinci dari alur pembelajaran atau skenario pemberlajaran.

Tahap kelima adalah tahap persiapan yang tidak hanya bertujuan untuk menyiapkan peserta diklat melainkan juga turut mempersiapkan penyelenggaraan diklat dalam bentuk rapat persiapan. Data dari peserta diklat penyuluh perpajakan ini juga bersifat terpusat dan hanya dimiliki oleh pihak perencana diklat, sedangkan untuk pihak penyelenggara diklat akan meminta kepada pihak perencana ketika diklat akan dilaksanakan. Terkait penambahan peserta dari anggota non kementerian keuangan yang terjadi pada diklat Penyuluh Perpajakan ini juga turut atas izin pihak perencana diklat. Rapat persiapan dilakukan dengan mengkoordinasikan antar panitia penyelenggara diklat baik penanggungjawab diklat atau Chief Training Officer (CTO) dengan pengajar, asisten pengajar, petugas piket, bagian evaluasi, dan bagian umum.

Modul diklat Penyuluh Perpajakan ini tidak dibuat oleh Balai Diklat Keuangan Malang melainkan dibuat oleh bagian Renbang di masing-masing Pusdiklat. Untuk itu karena diklat ini merupakan diklat Penyuluh Perpajakan yang berasal dari Pusdiklat Pajak, maka modul juga diperoleh dari Renbang Pusdiklat Pajak. Dengan demikian terkait standar penulisan modul diklat Penyuluh Perpajakan juga bagian Renbang Pusdiklat Pajak yang menentukan. Terkait pembuatan modul untuk setiap mata pelajaran atau mata diklat yang diajarkan dalam diklat Penyuluh Perpajakan juga memiliki wali program yang merupakan widyaiswara Pusdiklat Pajak. Setiap wali program bertugas dalam membuat modul dan melakukan proses pembaharuan materi jika terdapat kebijakan atau kompetensi baru yang harus dimiliki dan dipahami oleh setiap peserta diklat. Materi berupa bahan tayang untuk diklat Penyuluh Perpajakan juga dikonsepsi dan diperoleh dari Pusdiklat Pajak. Setelah materi dikirim oleh Pusdiklat Pajak kepada penyelenggara diklat, materi berupa bahan tayang tersebut akan didistribusikan langsung kepada pengajar diklat. Bahan ajar yang diterima akan dikoreksi ulang oleh kedua pemateri. Bahan ajar tersebut juga akan disesuaikan dengan pembawaan atau style dari masing-masing pengajar ketika memberikan materi. Kamil (2011: 113) yang menyatakan bahwa "... pelatih / profesional HRD perlu mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip penulisan bahan pelatihan.

Pelaksanaan Diklat Penyuluh Perpajakan

Materi diklat Penyuluh Perpajakan diberikan sesuai dengan yang telah diatur dalam Kerangka Acuan Program (KAP). Materi yang diberikan disesuaikan dengan tujuan diklat yang berorientasi pada kebutuhan dari peserta diklat untuk menjadi seorang penyuluh pajak. Materi berbasis *softskills* yang diberikan pada diklat Penyuluh Perpajakan ini juga turut disesuaikan dengan kebutuhan dari peserta diklat karena kaitannya dalam melakukan penyuluhan sama halnya dengan

mengedepankan kemampuan *softskills* agar penyuluhan menjadi lebih menarik. Sejalan dengan hal itu menurut pendapat Kamil (2012: 169) menyatakan bahwa, “materi pelatihan diberikan sesuai dengan kebutuhan belajar, minat, dan kriteria peserta pelatihan”. Materi diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta diklat dengan harapan agar *output* dan *outcomes* yang dihasilkan sesuai dengan tujuan awal diselenggarakannya diklat Penyuluh Perpajakan. Materi dapat disesuaikan dengan *style* pengajar atau dapat dimprovisasi sesuai dengan kemampuan pengajar dengan tetap tidak keluar dari *outcomes* yang telah ditetapkan.

Selain disajikan dalam bentuk bahan tayang berupa *powerpoint*, materi juga turut disajikan dalam bentuk modul. Modul disesuaikan dengan jumlah materi yang diberikan pada peserta, sehingga apabila terdapat tiga materi dalam diklat Penyuluhan Perpajakan tersebut, maka peserta juga turut mendapatkan tiga modul. Modul diberikan di awal diklat atau pada hari pertama diklat. Selain modul peserta juga mendapatkan pedoman yang diberikan bersamaan dengan modul pada hari pertama diklat. Kaswan (2011: 110) juga turut menjelaskan bahwa “Kebanyakan peserta pelatihan mengandalkan buku pedoman pelatihan atau buku teks untuk bahan pembelajaran dasar, bacaan, latihan, swa-uji. Beberapa dokumen diorganisir menjadi modul yang memudahkan mengorganisasi program pelatihan menjadi sesi-sesi. Buku teks memberikan pembahasan yang luas terhadap suatu subjek, sedangkan buku pedoman pelatihan lebih dikenal karena singkatnya dan pendekatan *hands-on*”. Dengan demikian hal ini sejalan dengan teori yang dipaparkan oleh Kaswan bahwa modul yang diberikan kepada peserta mengorganisasi program pelatihan menjadi sesi-sesi. Buku teks berupa modul tersebut juga memberikan pembahasan yang luas terhadap suatu subjek. Alasan diberikannya modul yang terbagi atas sesi materi adalah agar peserta dapat dengan mudah untuk memahami materi secara luas karena materi

dapat dibahas secara mendetail jika modul dibuat setiap mata pelajaran bukan digabung menjadi satu diklat utuh. Penjelasan materi yang dibuat menjadi sesi-sesi mata pelajaran juga mempermudah peserta diklat untuk memahami pokok pikiran dalam materi tertentu secara menyeluruh.

Pengajar diklat Penyuluh Perpajakan ini adalah widyaiswara dari Pusdiklat Pajak dan widyaiswara dari Balai Diklat Keuangan Malang. Tenaga pengajar ditunjuk dengan disesuaikan pada standar persyaratan yang telah ditetapkan dalam KAP. Tenaga pengajar dipersiapkan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan pada diklat Penyuluh Perpajakan. Hamalik (2000: 144) menyebutkan bahwa “Pada hakikatnya pelatih adalah tenaga kependidikan, yang bertugas dan berfungsi melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Pelatih adalah orang yang ditugaskan memberikan pelatihan dan diangkat sebagai tenaga fungsional, yang disebut Widyaiswara”. Dengan demikian widyaiswara pada diklat Penyuluh Perpajakan ini adalah widyaiswara yang telah dipersiapkan dan ditetapkan sesuai dengan tugas dan bidangnya untuk melakukan pembelajaran dalam kegiatan diklat. Tenaga pengajar berikut pula asisten pengajar ditetapkan dengan berdasar pada KAP. Penetapan tenaga pengajar dan asisten pengajar di Balai Diklat Keuangan Malang dilakukan oleh kepala balai dengan tetap mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas diklat sehingga memungkinkan jika penetapan tenaga diklat dapat berbeda jumlahnya dengan yang ditetapkan dalam KAP.

Pendekatan, metode, dan teknik diklat Penyuluh Perpajakan telah diatur dalam KAP dan dijelaskan secara detail pada GBPP dan SAP. Diklat Penyuluh Perpajakan menggunakan pendekatan andragogik dengan selalu mengkaitkan materi yang disampaikan dengan pengalaman-pengalaman peserta baik dalam kegiatan penyuluhan maupun dalam kegiatan yang ada di kantor masing-masing. Sejalan dengan hal itu Kamil (2012: 161) menyatakan, “Dalam melaksanakan

pelatihan, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan partisipatif andragogik (model pendidikan orang dewasa), yakni dengan memanfaatkan pengalaman-pengalaman peserta pelatihan sebagai sumber belajar untuk terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pelatihan". Pengalaman peserta diklat dijadikan sumber belajar bagi peserta lain pada pelaksanaan diklat Penyuluh Perpajakan. Metode yang digunakan pada diklat Penyuluh Perpajakan adalah metode ALP atau *Adult Learning Principles* yaitu menempatkan peserta diklat sebagai orang yang memiliki pemikiran, pendapat, dan pengalaman. Metode ALP dilakukan dengan menggunakan teknik ceramah, diskusi, latihan, aktivitas kelompok, praktik, simulasi, *role play*, permainan (game), dan tayangan video dalam proses pembelajaran.

Media yang digunakan dalam pelaksanaan diklat Penyuluh Perpajakan juga turut dijelaskan pada GBPP, SAP, dan *session plan*. *Session plan* mengatur penggunaan media lebih rinci karena *session plan* adalah rencana pembelajaran real yang akan dilakukan di lapangan. Meskipun sudah ditetapkan oleh bagian perencana diklat, media yang telah diatur dalam *session plan* dapat diganti sesuai dengan keinginan pengajar dengan tidak keluar dari *outcomes* yang telah ditetapkan. Hamalik (2000: 66-67) menyatakan bahwa; "... Pemilihan dan penggunaan media pelatihan supaya mempertimbangkan a) tujuan pembelajaran, b) materi pelatihan, c) ketersediaan media itu sendiri, d) kemampuan pelatih yang akan menggunakannya". Pergantian media disesuaikan dengan *outcomes* yang ditetapkan karena *outcomes* yang ditetapkan tersebut telah disesuaikan dengan tujuan diklat.

Diklat Penyuluhan Perpajakan ini menggunakan banyak media dalam proses pembelajaran di kelas. Selain poster dan power point, diklat ini juga menggunakan video yang biasanya digunakan untuk memberikan contoh terkait materi yang sedang diajarkan dan motivasi kepada

peserta diklat. Hal ini sejalan dengan pendapat Hamalik (2000: 66-67) tentang fungsi media yang menyatakan bahwa "Media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan manajemen, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, menggugah gairah dan motivasi belajar". Dengan demikian hal ini sejalan dengan dengan teori yang dikemukakan Hamalik bahwa media tidak hanya berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran melainkan juga berfungsi untuk menggugah gairah dan motivasi belajar. Dikatakan sejalan karena selain pemateri juga memotivasi secara lisan dalam kegiatan pembelajaran, pemateri juga turut pula menggunakan video dengan tema *from zero to hero* untuk membuat peserta semakin terpacu untuk bisa menjadi seorang penyuluh pajak yang profesional. Penggunaan media video untuk memotivasi peserta ini dapat dikatakan juga sangat penting untuk dilakukan karena memang pemateri berusaha untuk menampilkan contoh nyata kepada peserta agar mereka selalu termotivasi untuk terus belajar dan berbenah.

Evaluasi Diklat Penyuluh Perpajakan

Evaluasi yang diselenggarakan pada diklat Penyuluh Perpajakan bertujuan untuk mengetahui kesalahan apa yang terjadi selama diklat berlangsung dan untuk bahan perbaikan pada penyelenggaraan diklat selanjutnya. Kegiatan evaluasi ini juga bertujuan untuk mengetahui masukan apa yang diberikan oleh peserta kepada pihak penyelenggara diklat Penyuluh Perpajakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Philips (dalam Werner dan DeSimone, 2006: 233) yang menyatakan bahwa, "Evaluasi program pelatihan dapat memiliki beberapa tujuan dalam organisasi yaitu: evaluasi dapat membantu: 1). menentukan apakah program itu mencapai tujuannya; 2). mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan; 7). membangun database untuk membantu manajemen

dalam mengambil keputusan”. Dikatakan sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Philips karena tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui kesalahan –kesalahan yang terjadi pada kegiatan diklat yang berarti pula mengidentifikasi kelemahan dalam pelaksanaan diklat tersebut. Mengetahui masukan yang diberikan oleh peserta juga termasuk ke dalam kegiatan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari kegiatan diklat yang bertujuan untuk membangun database terkait penyelenggaraan diklat untuk kepentingan pengambilan keputusan apakah diklat ini berjalan dengan baik atau kurang baik, sekaligus untuk mengetahui penting tidaknya diklat ini diselenggarakan. Tujuan evaluasi ini menjadi penting untuk dirumuskan karena setiap lembaga atau setiap orang memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam melakukan evaluasi tergantung pada aspek yang ingin dievaluasi. Tujuan evaluasi yang dirumuskan dengan jelas akan menghasilkan pula hasil evaluasi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Evaluasi yang diselenggarakan pada diklat penyuluh perpajakan ini juga turut diatur dalam KAP dan disesuaikan dengan pedoman evaluasi yang telah ditetapkan oleh BPPK. Macam evaluasi yang dilakukan pada diklat Penyuluh Perpajakan adalah evaluasi peserta, penyelenggaraan, evaluasi pengajar, dan evaluasi tatap muka. Evaluasi peserta dilakukan dalam bentuk kehadiran, ujian komprehensif, dan praktik *before after* atau yang disebut dengan *Pre Test* dan *Post Test* yang berbasis praktik. Sejalan dengan hal itu, Mudjiman (2011: 141) menjelaskan tentang macam evaluasi yang dijalankan dalam program pelatihan yaitu “ Kegiatan evaluasi yang dijalankan dalam program pelatihan selengkapny adalah: 1). Pretes; 2). Evaluasi Formatif; 3). Evaluasi Sumatif; 4). Evaluasi Plan of Action Partisipan; 5). Evaluasi diri; 6). Refleksi; 7). Evaluasi terhadap Instruktur; 8). Evaluasi Program Pelatihan”.

Kaswan (2011: 228-230) yang menjelaskan bahwa: “Semua metode cocok untuk mengumpulkan evaluasi data,

tergantung pada relevansi pertanyaan yang diajukan 2). Angket: seperangkat pertanyaan terstandar yang dimaksudkan untuk menilai pendapat, pengamatan, dan kepercayaan mereka. Keuntungannya biaya rendah, kejujuran meningkat jika anonim, seanonim mungkin, responden menetapkan langkahnya sendiri, dan aneka pilihan. Sedangkan keterbatasannya adalah mungkin data yang tidak akurat, kondisi merespon di tempat kerja tidak dikendalikan responden menetapkan langkah yang berbeda, dan tingkat pengembalian di luar kendali”. Evaluasi pengajar dan penyelenggaraan diklat penyuluh perpajakan ini juga turut dilakukan dengan metode angket. Evaluasi dilakukan dengan menjawab pertanyaan yang terdapat pada angket yang berdasar pada pedoman evaluasi dari BPPK. Evaluasi juga dilakukan dengan anonim tanpa mencantumkan nama dari peserta diklat.

Evaluasi tatap muka dapat dikatakan merupakan evaluasi penyelenggaraan diklat secara keseluruhan hanya saja dilakukan dengan tatap muka pada akhir penyelenggaraan diklat sebelum diklat ditutup. Evaluasi ini diselenggarakan sebanyak satu kali selama diklat berlangsung. Evaluasi ini adalah salah satu bentuk konfirmasi atas evaluasi yang ditulis oleh peserta pada angket evaluasi penyelenggaraan diklat. Evaluasi tatap muka juga merupakan bentuk tanggungjawab dari pihak Balai Diklat Keuangan Malang sebagai penyelenggara diklat terhadap kesalahan dalam penyelenggaraan diklat. Evaluasi ini merupakan salah satu temuan penelitian karena tidak terdapat teori yang membahas terkait evaluasi tatap muka ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Manajemen diklat penyuluh perpajakan dilakukan secara terpusat. Perencanaan diklat penyuluh perpajakan dilakukan secara terpusat oleh Pusdiklat Pajak bidang Renbang dengan tetap melibatkan Balai Diklat Keuangan Malang, baik sebagai user maupun designer. Peran

balai diklat keuangan adalah sebagai pihak yang ikut diidentifikasi kebutuhan diklatnya (*user*) dan sebagai pihak pelaku proses perencanaan khususnya terkait koordinasi pada tahap harmonisasi dan tahap persiapan diklat (*designer*). Proses pelaksanaan diklat penyuluh perpajakan dilaksanakan juga dilakukan secara terpusat sehingga setiap aspek pelaksanaan yang meliputi materi, pengajar, pendekatan, metode, teknik, dan media yang digunakan sudah ditetapkan oleh bidang Renbang Pusdiklat Pajak. Improvisasi boleh dilakukan dalam proses pelaksanaan diklat selama tidak keluar dari *outcomes* masing-masing aspek yang ditetapkan. Evaluasi diklat penyuluh perpajakan bersifat terstruktur dari Renbang Pusdiklat Pajak sehingga terkait macam evaluasi, teknik, prosedur, dan laporan telah ditetapkan oleh pihak Renbang selaku perencana diklat dan BPPK.

Saran

Saran bagi Penyelenggara Diklat

Saran dalam penelitian ini: pertama, identifikasi kebutuhan diklat sebaiknya dilakukan secara *bottom up* dengan tidak diputuskan secara langsung oleh Renbang Pusdiklat Pajak, melainkan diputuskan dengan mempertimbangkan masukan-masukan yang diperoleh dari Balai Diklat Keuangan Malang selaku pihak penyelenggara. Kedua, tahap harmonisasi Balai Diklat Keuangan sebaiknya dijadikan sebagai kegiatan tahunan pada proses perencanaan diklat. Ketiga, sebaiknya evaluasi tatap muka dilakukan setiap hari, agar setiap keluhan atau komplain yang diajukan oleh peserta dapat segera ditindak lanjuti sebagai suatu proses perbaikan.

Saran bagi Jurusan PLS dan Konsentrasi Pelatihan

Balai Diklat Keuangan Malang adalah tempat yang tepat untuk mengajarkan mahasiswa pendidikan luar sekolah khususnya konsentrasi pelatihan dalam hal manajemen diklat. Balai Diklat Keuangan Malang ini dapat membuka mata dan pengetahuan mahasiswa tentang bagaimana

cara menyelenggarakan diklat secara sempurna dan tepat baik dari hal teknis maupun substansi nya. Meskipun tidak terdapat peluang kerja bagi mahasiswa pendidikan luar sekolah khususnya konsentrasi pelatihan di Balai Diklat Keuangan Malang karena di lingkungan kementerian keuangan yang sudah terstruktur terkait rekrutmen pegawainya, setidaknya dengan kita praktik disana seperti dalam kegiatan PPL dan melakukan penelitian skripsi dapat menjadi media promosi bagi pendidikan luar sekolah tentang bidang ilmu yang kita miliki yaitu pelatihan. Hal ini dikarenakan selama kegiatan PPL di Balai Diklat Keuangan Malang, tidak banyak yang tahu mengenai adanya jurusan yang bidang kajiannya terkait langsung dengan kediklatan dan pelatihan sehingga banyak diantara pegawai berpendapat seharusnya jurusan seperti Pendidikan Luar Sekolah inilah yang seharusnya banyak dipekerjakan di Balai Diklat Keuangan karena pertimbangannya secara keilmuan jauh lebih mumpuni di bidang kediklatan.

Saran untuk jurusan Pendidikan Luar Sekolah adalah terus menjalin komunikasi dan kerjasama dengan Balai Diklat Keuangan Malang dalam hal pembelajaran mahasiswanya. Selain itu diharapkan jurusan Pendidikan Luar Sekolah juga tidak lupa untuk menambah jaringan dan kerjasama bukan hanya dengan Kementerian Pendidikan, Pertanian, dan Keuangan saja, melainkan juga kementerian-kementerian lain. Sehingga diharapkan selain dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pelatihan yang diselenggarakan di setiap kementerian juga dapat menjadi media promosi bagi Pendidikan Luar Sekolah tentang bidang kajian dan wilayah kerja Pendidikan Luar Sekolah.

Saran bagi Mahasiswa dan Peneliti Lanjutan

Peneliti selanjutnya hendaknya meneliti manajemen diklat yang dirancang oleh Pusdiklat lain bukan yang dirancang oleh Pusdiklat Pajak sehingga diharapkan

dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan terkait manajemen diklat yang ada di Balai Diklat Keuangan Malang. Selain itu peneliti hendaknya meneliti diklat-diklat lain yang tidak berbasis praktik atau softskills sebagaimana diklat penyuluh

Perpajakan melainkan meneliti diklat-diklat yang bersifat teknis sehingga dapat melihat perbedaan secara langsung terkait suasana belajar dalam manajemen pelaksanaan dan kegiatan evaluasi dalam manajemen evaluasinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Hamalik, O. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: CV alfabeta.
- Kamil, M. 2012. *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*. Bandung: CV alfabeta.
- Mudjiman, H. 2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suparna, B. 2005. *Manajemen Pelatihan*. Malang: Elang Mas.
- Werner, J.M. & Randy L. D. 2006. *Human Resource Development*. USA: Thomson.