



## **POLA PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI BALAI DIKLAT KEUANGAN KOTA MALANG**

**Edi Widiyanto**

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Email: [edi.widiyanto.fip@um.ac.id](mailto:edi.widiyanto.fip@um.ac.id)

**Abstract:** Balai Diklat Keuangan (BDK) Malang is one of the educational institutions and training under the auspices of the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. Implementation of the training organized by the institution are not necessarily held on the decision of the head of the hall. But through the needs assessment phase to various institutions under the finance ministry to put forward a work program or training program during a budget year. The learning process in training were emphasized on the development of skills of trainees. This study aims to determine the pattern of providing education and training in BDK Malang. This study uses a qualitative approach with case study design. The location of this research at BDK Malang. The results of research showed that: (1) BDK Malang has a characteristic which is supported by training human resources to work in accordance with the SOP that is on it. Given these institutions work in accordance with the BDK Malang can not develop the kind of training independently which is open to the public. This means that this institution only organizes training for human resources in the Ministry of Finance; (2) the process of training in the management and development of BDK Malang arranged in two stages that complement each other; and (3) educational and training organized by BDK Malang has a quite different pattern of educational and training that exist elsewhere.

Keywords: education, training, financial training office

**Abstrak:** Balai Diklat Keuangan (BDK) Malang merupakan salah satu lembaga pendidikan dan pelatihan yang bernaung dibawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Pelaksanaan diklat yang diselenggarakan oleh pihak lembaga tidak serta merta diselenggarakan atas keputusan kepala balai. Melainkan melalui tahap need assesment (penilaian kebutuhan) kepada berbagai lembaga dibawah kementerian keuangan untuk diajukan sebagai program kerja atau program diklat selama satu tahun anggaran. Proses pembelajaran pada diklat lebih di tekankan pada pengembangan skill peserta pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Balai Diklat Keuangan Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan studi kasus. Lokasi penelitian ini di Balai Diklat Keuangan Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) BDK Kota Malang memiliki karakteristik pelatihan yang ditunjang oleh sumberdaya manusia yang bekerja sesuai dengan SOP yang ada di atasnya. Mengingat lembaga ini bekerja sesuai dengan BDK Kota Malang tidak bisa mengembangkan jenis mata diklat secara mandiri yang bersifat terbuka untuk umum. Artinya lembaga ini hanya menyelenggarakan diklat untuk SDM di kawasan Kemenkeu; (2) proses pengelolaan dan pengembangan Diklat di BDK Kota Malang diatur dalam dua tahapan yang saling melengkapi; dan (3) diklat-diklat yang diselenggarakan oleh BDK Kota Malang memiliki pola yang cukup berbeda dengan diklat-diklat yang ada di tempat lain.

Kata kunci: pendidikan, pelatihan, balai diklat keuangan

Perkembangan zaman yang semakin maju menuntut setiap individu untuk mengikuti perubahan zaman. Bagi individu yang tidak mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan ketinggalan

informasi. Namun demikian, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi bagai dua mata pisau yang sama-sama tajam. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disertai dengan semakin

kencangnya arus globalisasi dunia membawa dampak tersendiri bagi dunia pendidikan (Masyud, 2015). Terkadang kecepatan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dibarengi dengan kesiapan sumber daya manusianya untuk mampu menerima dan mengelola dengan baik. Padahal sumber daya manusia di lembaga pendidikan merupakan faktor yang berperan dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu (Maisyaroh, 2015). Memasuki era globalisasi, tuntutan transparansi informasi keuangan semakin meningkat, baik dari pengguna laporan keuangan internal maupun eksternal (Ilma, 2015). Pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten, handal, transparan, dan mampu bersaing di era global mutlak diperlukan saat ini. Dalam dunia pendidikan, pengembangan SDM hendaknya didasari oleh prinsip berikut: merupakan kebutuhan yang sesuai dengan dinamika internal dan tuntutan eksternal organisasi, dilakukan *by design* sesuai dengan perencanaan pengembangan organisasi, dan tidak dilakukan hanya semata-mata atas pertimbangan individu (*personal interest*) pegawai yang bersangkutan (Satori, 2007).

Seluruh elemen masyarakat baik dari sektor swasta maupun pemerintah hendaknya mampu mendorong perubahan percepatan pembangunan di segala bidang. Aparat pemerintah dituntut untuk mampu menyelenggarakan pelayanan yang baik untuk publik. Hal ini berkaitan dengan tuntutan untuk memenuhi etika birokrasi yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan tata kelola organisasi yang baik maka akan menjamin terciptanya komitmen, akuntabilitas, jauh dari korupsi, dan menjunjung tinggi etika publik. Syakhroza (2003) menyatakan *good corporate governance* sebagai suatu mekanisme tata kelola organisasi dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip-prinsip terbuka, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independen, dan adil dalam mencapai tujuan organisasi.

Kebutuhan sebuah organisasi untuk mengefektifkan kerja dan mempercepat kerja pegawai atau karyawan dapat dilakukan melalui berbagai bentuk aktivitas, mulai kewajiban untuk melaksanakan pendidikan lanjutan yang bersifat formal sampai pada pendidikan nonformal. Namun demikian untuk melaksanakan pendidikan formal

memang membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Untuk menyalasi permasalahan tersebut biasanya pendidikan nonformal berupa pendidikan dan pelatihan dipilih sebagai alternatif untuk memecahkan masalah yang ada pada organisasi atau lembaga tersebut. Saat ini banyak kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dilaksanakan oleh berbagai organisasi, lembaga, maupun instansi. Pelatihan merupakan sebuah aktivitas yang didesain untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang sedang dijalaninya (Philip, 1991). Sementara itu, pendapat lain dikemukakan oleh Gomes (2003) yang menyatakan pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan (*development*) yang menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Diklat diselenggarakan dengan maksud dan tujuan untuk memberikan sejumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan peserta diklat pada suatu organisasi atau untuk peningkatan kemampuan dalam menjalankan aktivitas tertentu. Bentuk-bentuk diklat banyak diselenggarakan oleh berbagai lembaga. Berbagai metode dan teknik yang mereka terapkan untuk mencapai tujuan diklat, antara lain: program pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), pelatihan di kelas, dan penyelenggaraan diklat di balai diklat, pelatihan simulasi dengan menggunakan peralatan *laboratory setting*. Selain itu, saat ini juga telah dikembangkan model pelatihan di alam terbuka (*outdoor*) berupa *outbond management training*. Metode pelatihan ini lebih menekankan pada pengembangan kemampuan di bidang manajemen organisasi dan pengembangan diri (*personal development*) yang disimulasikan melalui permainan-permainan yang dapat dirasakan oleh peserta dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri (*personal development*), berpikir kreatif (inovasi), rasa kebersamaan, maupun rasa saling percaya (*trust*).

Cartwright (2003) menyatakan diklat bertujuan agar pekerja atau staf dapat melaksanakan pekerjaan yang dilakukan sekarang dengan lebih baik, mampu melaksanakan pekerjaan pada masa yang akan datang, mengembangkan dan menjadikan staf lebih nyaman untuk berkembang bersama lembaga. Sedangkan Handoko (2010)

menyatakan program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Apapun bentuk diklat tersebut tentu saja semuanya itu bertujuan untuk memperlancar kerja dalam organisasi, membuat perubahan ke arah yang lebih baik. Manajemen pelatihan mencakup semua kegiatan yang secara langsung dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan pelatihan. Prosesnya terbagi ke dalam tiga tahapan, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan serta tahap evaluasi dan tindak lanjut (*follow up*).

Dalam terminologi manajemen, fungsi evaluasi diantaranya berperan sebagai perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Dalam kegiatan pelatihan dibutuhkan pula strategi pengembangan sumberdaya manusia yang memerlukan evaluasi. Evaluasi dalam pelatihan diperlukan untuk mengetahui efektivitas pelatihan tersebut. Jika evaluasi dapat dilaksanakan dengan baik, maka banyak pihak akan memperoleh manfaat. Sebagai contoh misalnya, sebuah pelatihan yang menerapkan evaluasi dalam proses kegiatannya, maka dapat diketahui berbagai macam kelemahan maupun kelebihan dari pelatihan tersebut. Penelitian ini diangkat untuk mengetahui pola penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Balai Diklat Keuangan Kota Malang. Pertimbangan pemilihan lokasi penelitian dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan yaitu mengacu pada sejarah pembentukannya yang didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan Bab XV dijelaskan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BPPK dalam perkembangannya menjalankan fungsi untuk: (1) penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara; (2) pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara; (3) pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara; dan (4) pelaksanaan administrasi

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan merupakan unit eselon I yang berada di bawah Kementerian Keuangan. BPPK memiliki delapan unit eselon II, yaitu Sekretariat Badan, Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (AP), Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai (BC), Pusdiklat Keuangan Umum (KU), dan Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan (KNPK), serta Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). BPPK juga memiliki unit Balai Diklat Keuangan yang merupakan eselon III, yang semuanya berposisi di sebelas tempat yaitu Medan, Pekanbaru, Palembang, Cimahi, Yogyakarta, Malang, Denpasar, Pontianak, Balikpapan, Makassar, dan Manado.

Program diklat BPPK dikembangkan berdasarkan analisis kebutuhan diklat (AKD). AKD merupakan langkah utama dan pertama untuk melakukan diagnosa kebutuhan unit pengguna. Proses ini merupakan tonggak awal bagi penyusunan rancang bangun suatu program diklat secara akurat sehingga dapat mewujudkan diklat yang tepat sasaran, tepat substansi dan tepat strategi guna mencapai tujuan yang dirumuskan. Keakuratan program diklat yang diselenggarakan dengan kebutuhan unit pengguna terus menjadi perhatian utama mengingat pesatnya perkembangan dan dinamika yang terjadi. Sebagai konsekuensi dari fokus kinerja di sisi penerimaan maka SDM yang sudah ada dan memiliki kualitas yang cukup tinggi serta di atas rata-rata, akan ditugaskan di seksi-seksi yang terkait. Dengan tuntutan kompetensi yang diharapkan, maka *gap* yang terjadi lapangan diharapkan dapat direduksi. Kondisi seperti ini sering terjadi karena pada umumnya pegawai baru bekerja dengan penuh semangat namun masih mencari bentuk dan percaya diri, sedangkan pegawai senior perlu dipompa semangat dan sikap ke arah yang lebih baik.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan studi kasus. Alasan penggunaan pendekatan karena objek penelitian berupa proses, kegiatan atau tindakan yang perlu dilakukan pengamatan yang mendalam.

Selain itu, pendekatan kualitatif dipilih karena pendekatan ini membutuhkan proses untuk mencari makna dari sebuah fenomena yang hendak diteliti. Lokasi penelitian ini di Balai Diklat Keuangan Kota Malang. Pemilihan lokasi ini didasari oleh pertimbangan bahwa: (1) penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Kota Malang merupakan pelatihan yang terstruktur dengan baik manajemen pengelolaannya; (2) keberhasilan sebuah pelatihan tolak ukurnya dapat dilihat dari proses manajemennya; dan (3) mengetahui sejauh mana pola penyelenggaraan pelatihan di Balai Diklat Keuangan Kota Malang dapat terlaksana dengan baik.

## HASIL

### Karakteristik Diklat

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu kegiatan utama yang dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Malang disamping kegiatan pendidikan lain yaitu PKN STAN. Seperti halnya yang telah dijelaskan pada bagian awal bahwa Balai Diklat Keuangan Malang merupakan salah satu lembaga diklat keuangan yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia khususnya regional Jawa Timur. Terdapat berbagai macam kegiatan diklat dilaksanakan khususnya yang berhubungan dengan diklat keuangan atau diklat yang diperuntukkan pegawai Kementerian Keuangan. Balai Diklat Keuangan telah menyiapkan berbagai macam agenda kegiatan diklat yang berasal dari berbagai Pusdiklat yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan diantaranya: *Pertama*, Pusdiklat Pengembangan SDM mempunyai tugas membina pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di bidang penjenjangan pangkat, kompetensi dan kepemimpinan, membina penyelenggaraan tes kompetensi, serta melaksanakan pengelolaan beasiswa berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala badan.

Dalam melaksanakan tugas, Pusdiklat Pengembangan SDM menyelenggarakan fungsi: (1) perencanaan dan penyusunan program, pengkajian dan pengembangan kurikulum, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kinerja pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber

daya manusia di bidang penjenjangan pangkat dan peningkatan kompetensi, serta penyiapan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar; (2) perencanaan dan penyusunan program, pengkajian dan pengembangan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kinerja tes kompetensi; (3) perencanaan, penyiapan dan pemantauan pelaksanaan program beasiswa di dalam negeri dan luar negeri; (4) perencanaan dan penyusunan program, pengkajian dan pengembangan kurikulum, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kinerja pendidikan dan pelatihan di bidang kepemimpinan, serta penyiapan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar; dan (5) pelaksanaan urusan tata usaha, keuangan, rumah tangga, pengelolaan aset, kepegawaian dan hubungan masyarakat.

Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia terdiri atas: Bidang Penjenjangan Pangkat dan Peningkatan Kompetensi; Bidang Pengelolaan Tes Terpadu; Bidang Pengelolaan Beasiswa; Bagian Tata Usaha; dan Kelompok Jabatan Fungsional. Kegiatan yang bersumber dari Pusdiklat PSDM dan tercantum dalam agenda kalender diklat 2016 adalah kegiatan Seminar Pengembangan Diri yang akan dilaksanakan pada tanggal 10 Oktober 2016. Pelaksanaan ini melibatkan peserta yang berasal dari pegawai Kementerian Keuangan sebanyak 100 orang peserta. Jumlah tersebut merupakan jumlah yang tertera pada kalender diklat 2016 revisi IV dan tidak menutup kemungkinan jumlah tersebut dapat berkurang ataupun bertambah di kemudian hari.

*Kedua*, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (AP) mempunyai tugas membina pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala badan. Dalam melaksanakan tugas, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi: (1) pengkajian pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; (2) perencanaan, penyusunan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; (3) penyusunan dan pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; (4) penyiapan dan pengembangan kompetensi tenaga

pengajar keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; (5) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; (6) evaluasi dan pelaporan kinerja pendidikan dan pelatihan keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; dan (7) pelaksanaan urusan tata usaha, keuangan, rumah tangga, pengelolaan aset, kepegawaian dan hubungan masyarakat.

### **Pola Diklat**

Diklat-diklat yang diselenggarakan oleh BDK Kota Malang memiliki pola yang cukup berbeda dengan diklat-diklat yang ada di tempat lain. Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa antara diklat yang satu dengan diklat yang lain memiliki alur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cenderung sama. Sehingga pelaksanaan setiap diklat cenderung tidak memiliki kekhasan tersendiri, karena pakem tiap diklatnya cenderung sama. Namun ada salah satu hal yang cukup diapresiasi dalam setiap tahap-tahap diklat yang diselenggarakan selalu mengacu pada SOP diklat yang telah ditentukan. Selain itu, pada umumnya lembaga diklat baru dapat melaksanakan diklat pada pertengahan tahun, namun di BDK pada bulan Februari dalam setiap tahun diklat sudah bisa dilaksanakan.

Identifikasi Kebutuhan Diklat. Sebelum menyelenggarakan sebuah program diklat perlu adanya persiapan-persiapan yang harus dilakukan. Salah satu diantaranya ialah dengan melakukan kegiatan IKD (Identifikasi Kebutuhan Diklat) kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui diklat seperti apa yang memang benar-benar diperlukan oleh sasaran, sehingga dalam pembentukan konsep, jenis, dan komponen diklat lainnya dapat sesuai dengan kebutuhan. Penyusunan Program Diklat. Program diklat di BDK disusun oleh tim Pusdiklat dan bagian-bagian terkait lainnya. Program diklat ini disusun oleh Pusdiklat dengan berkoordinasi dengan Unit Eselon I terkait. Pusdiklat melengkapi program diklat yang telah disusun dengan kurikulum yang terdiri atas: Kerangka Acuan Program Diklat (KAP Diklat) yang disusun oleh Bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat, Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) yang disusun oleh Tim Penyusun Kurikulum, Satuan Acara Pembelajaran

(SAP) yang disusun oleh pengajar. Penyusunan kurikulum melibatkan narasumber yaitu Unit Eselon I terkait dan/atau dari profesional. BPPK memiliki Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor 32/MK.12/2013 tentang Ketentuan dan Mekanisme Penyusunan Kurikulum Diklat di Lingkungan BPPK.

Penyusunan Materi Pembelajaran. Penyusunan materi pembelajaran dibuat oleh widyaiswara yang ada di lingkungan Kemenkeu. Materi-materi yang dibuat cukup variatif mulai dari modul, bahan tayang, dan alat peraga lainnya. Materi pembelajaran disusun oleh tenaga pengajar/widyaiswara/ahli materi. Materi pembelajaran tersebut berupa: bahan tayang, modul yang harus mengacu pada "MORAL" (mudah, orisinal, relevan, atraktif, lengkap). Rekomendasi Tenaga Pengajar. Tenaga pengajar diklat-diklat BPPK berasal dari widyaiswara BPPK, pejabat struktural Unit Eselon I terkait materi diklat, dan/atau profesional. Validasi Program Diklat. Sebelum pelaksanaan diklat, program diklat terlebih dahulu divalidasi oleh Tim Validasi Program Diklat. Apabila hasil validasi belum valid maka Pusdiklat melakukan perbaikan terhadap kurikulum program diklat, akan tetapi jika hasil validasi sudah valid, maka Pusdiklat dapat langsung melaksanakan program diklat tersebut.

Kegiatan Validasi Soal. Pendidikan dan pelatihan beberapa diantaranya terdapat ujian dalam proses pelaksanaannya baik pre-test, post-test, maupun ujian yang menentukan dinyatakan lulus tidaknya seorang peserta dalam mengikuti sebuah diklat. Untuk menghasilkan soal ujian yang tepat dan dapat digunakan untuk mengukur penguasaan atau pencapaian kompetensi SDM diperlukan berbagai aspek yang mendasarinya, aspek tersebut meliputi: (1) aspek materi, materi soal yang disusun harus sesuai dengan indikator pembelajaran pada kerangka naskah soal. Selain itu, soal mencakup materi pembelajaran yang relevan pada kerangka naskah soal; (2) aspek konstruksi. artinya, kalimat-kalimat pada setiap soal tidak boleh menimbulkan multitafsir. Soal yang disusun tidak mengarahkan kepada jawaban soal. Soal yang disusun tidak bergantung pada jawaban soal yang lainnya. Serta kalimat soal tidak bersifat negatif ganda; dan (3) aspek bahasa, pada aspek bahasa harus menggunakan kaidah bahasa

yang baku dan tidak menggunakan bahasa yang berlaku setempat/lokal dan tabu. Hal lainnya yang harus diperhatikan adalah tidak mengandung unsur suku, agama, ras dan antar golongan (SARA).

Kegiatan Evaluasi. Pada kegiatan evaluasi ini, ada banyak bagian yang dievaluasi, mulai dari evaluasi hasil belajar, evaluasi pengajar, evaluasi penyelenggaraan, dan evaluasi pasca diklat. Evaluasi hasil belajar dilaksanakan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-1/PP/2012 tentang Pedoman Evaluasi dan Rekomendasi Diklat di Lingkungan Kementerian Keuangan. Evaluasi hasil belajar peserta in meliputi rangkaian penilaian pengetahuan, ketrampilan, dan sikap peserta selama mengikuti diklat. Adapun aspek-aspek yang dinilai yaitu: penguasaan materi, disiplin, aktivitas. Adapun Jenis evaluasi yang digunakan ada 2 jenis yaitu: (1) *pre test* dan *post test*; dan (2) ujian, meliputi ujian tertulis, ujian lisan, ujian praktik, dan ujian komprehensif.

## PEMBAHASAN

### Diklat

Pelatihan saat ini menjadi sebuah terminologi yang sudah tidak asing lagi bagi sebagian besar kalangan. Karena setiap lembaga, baik pemerintah maupu swasta cenderung menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusianya. Kompetensi diartikan sebagai perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Mulyasa, 2003). Pelatihan memiliki definisi yang sangat beragam. Sebagian masyarakat menganggap bahwa pelatihan dilaksanakan di lembaga-lembaga kursus formal saja. Akan tetapi hal tersebut tidak dapat dibenarkan begitu saja, Kamil (2010) berpendapat bahwa pelatihan adalah pembelajaran yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan tertentu yang berjangka pendek yang mana penghargaan akhir dari pelatihan adalah sebuah sertifikat, bukan ijazah. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pelatihan adalah meningkatkan keterampilan individu untuk menunjang tugas dan fungsinya didalam organisasi maupun dalam kehidupan individu itu sendiri. Pelatihan dapat dilaksanakan diberbagai tempat,

antara lain di Balai Diklat dan di Balai Latihan Kerja.

Balai Diklat Keuangan (BDK) Malang merupakan salah satu lembaga pendidikan dan pelatihan yang bernaung dibawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. BDK Malang menyediakan diklat untuk pegawai di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam bidang Anggaran dan Perbendaharaan, Kepabeanaan dan Cukai, Perpajakan, Kekayaan Negara Perimbangan Keuangan, Keuangan Umum, dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Pelaksanaan diklat yang diselenggarakan oleh pihak lembaga tidak serta merta diselenggarakan atas keputusan kepala balai. Melainkan melalui tahap *need assesment* (penilaian kebutuhan) kepada berbagai lembaga dibawah kementerian keuangan untuk diajukan sebagai program kerja atau program diklat selama satu tahun anggaran. Berdasarkan pendapat Kaswan (2011) menyebutkan bahwa penilaian kebutuhan merupakan langkah awal dalam desain pelatihan, jika tidak dilakukan dengan baik, bagaimanapun baiknya metode pelatihan atau lingkungan belajar, pelatihan tidak akan mencapai hasil atau kentungan finansial yang diharapkan perusahaan. Oleh karena penyelenggaraan diklat didasarkana atas tujuan yang jelas, maka perencanaan dan pelaksanaan diklat harus disesuaikan dengan didasarkan tujuan yang ingin dicapai.

Penyelenggaraan diklat dirasa penting untuk memberikan pengetahuan baru maupun penguatan pemahaman mengenai cara kerja karyawan yang dapat menunjang kinerja perusahaan ataupun lembaga. Kaswan (2011) menyebutkan bahwa pelatihan (diklat) secara spesifik berfokus pada pemberian keterampilan khusus untuk membantu karyawan memperbaiki kekurangan dalam kinerja. Sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kinerja dalam sebuah lembaga perlu adanya evaluasi untuk mengukur sejauh mana kualitas pegawai untuk membanagun keharmonisan dalam lingkungan kerja. Sedangkan Hamalik (2007) menyatakan pelatihan memiliki fungsi-fungsi edukatif, administratif, dan personal. Fungsi edukatif mengacu pada peningkatan kemampuan kepada organisasi atau lembaga. Fungsi administratif mengacu pada pemenuhan sayarat-syarat administratif yang dituntut terhadap setiap

pegawai. Dan fungsi personal lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan.

Dari fungsi-fungsi itulah sampai saat ini pelatihan tetap dianggap menjadi langkah strategis untuk mengembangkan sumber daya manusia di lembaga ataupun organisasi terkait. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa tahap dalam proses pelaksanaannya untuk menghasilkan pelatihan yang berkualitas yaitu berupa tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi. Berdasarkan artikel yang dituliskan oleh Zakarija (2005) proses pelatihan dimulai sejak proses identifikasi diklat, proses persiapan diklat, penyelenggaraan diklat sampai pada evaluasi diklat. Perancangan merupakan faktor penting untuk keberhasilan diklat, sedangkan evaluasi merupakan tolak ukur untuk mengukur keberhasilan diklat yang telah diselenggarakan.

Pelaksanaan diklat sedikit berbeda dengan pelaksanaan pembelajaran di lembaga formal. Dalam diklat, pembelajaran lebih ditekankan pada keaktifan peserta diklat yang didasarkan pada pengalaman selama menjalankan profesinya. Hal ini lebih memberikan manfaat kepada kepercayaan diri peserta dalam mengatasi permasalahan yang nantinya akan dihadapi. Pernyataan tersebut sesuai dengan Zakarija (2005) menyatakan pendekatan pelatihan yang berpusat pada peserta ini dapat menunjukkan manfaatnya yang nyata dalam proses pembelajaran. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa pesertalah yang lebih tahu dan memahami permasalahan mereka, seorang *trainer* hanya membantu dalam proses belajarnya. Dalam pendekatan ini, seorang *trainer* menyediakan lingkungan yang mendukung bagi peserta untuk mengeksplorasi, berjuang, dan menjelajahi pikirannya, sehingga mereka memperoleh *insight* yang nyata, sesuai dengan masalah mereka. Dengan pembelajaran yang menekankan pada keterlibatan peserta seperti di atas, maka output dari diklat yang diikuti sangat bermanfaat dan benar-benar meningkatkan kompetensi peserta diklat.

### **Pola Penyelenggaraan Diklat**

Dalam setiap penyelenggaraan sebuah pelatihan mutlak diperlukan manajemen di bidang pelatihan. Manajemen yang baik akan

menghasilkan produk yang berkualitas. Koontz & O'Donnel (1992) menyatakan manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian seorang manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pergerakan dan pengendalian.

### **Perencanaan Diklat**

Dalam pelaksanaan diklat, hal yang pertama kali dipersiapkan adalah kegiatan perencanaan. Kegiatan perencanaan ini merupakan kegiatan awal yang dilakukan dengan Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD) pada tiap-tiap lembaga dibawah kementerian keuangan. Dari kegiatan IKD ini ditemukan kesenjangan kinerja dari pegawai yang kemudian diajukan untuk direkomendasikan pada diklat-diklat tertentu. Selain itu, IKD menghasilkan data kebutuhan pemenuhan atas kesenjangan kompetensi baik *hard competency* dan *soft competency*. Kemudian Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) menyelenggarakan harmonisasi program diklat untuk mengkoordinasikan penyelenggaraan program diklat. Dari laporan harmonisasi IKD tersebut, pusdiklat berkoordinasi dengan eselon I untuk merumuskan Kerangka Acuan Program (KAP), Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), Satuan Acara Pembelajaran (SAP), penyusunan kurikulum yang melibatkan narasumber dari Eselon I, penyusunan materi pembelajaran, penyusunan rekomendasi pengajar, validasi program diklat, rapat persiapan diklat, dan penyiapan ATK.

Untuk pemenuhan kebutuhan diklat seperti halnya *catering*, *laundry*, ATK, dan modul, dilakukan dengan cara lelang. Sehingga pada saat pelaksanaan diklat, pihak penyelenggaraan tinggal mengirimkan surat permintaan kebutuhan yang nantinya pembayaran dilakukan setiap 3 bulan sekali. Perencanaan untuk persiapan diklat dilaksanakan dengan mengirimkan surat permintaan peserta pada pusdiklat yang mana nanti surat balasan yang disebikan adalah nama-nama peserta yang akan mengikuti diklat ini. Nama-nama yang ada pada surat balasan dari pusdiklat tersebut kemudian dikirimkan ke pihak kepegawaian tiap-tiap kantor untuk ditugaskan mengikuti diklat ini.

Peserta yang direkomendasikan pada sebuah diklat hendaknya memenuhi persyaratan yang harus dilengkapi dan pihak yang memberikan tugas memberikan surat tugas dan surat perjalanan dinas kepada pihak penyelenggara diklat.

### ***Penyelenggaraan Diklat***

Selama kegiatan diklat berlangsung, pembelajaran lebih di tekankan pada pengembangan *skill* peserta pelatihan. Pengajar dapat diambil dari luar lembaga jika diklatnya menekankan pada keterampilan. Selama diklat berlangsung, pengajar selalu aktif menyampaikan materi-materi yang telah sesuai dengan modul yang telah dibagikan, namun ada beberapa cetak dalam modul yang kurang jelas sehingga peserta sedikit tertinggal dalam mengikuti pembelajaran diklat. Untuk mengurangi kejenuhan peserta pada saat pembelajaran, pengajar menerapkan kegiatan *games* edukasi yang tujuannya untuk memecahkan kejenuhan dan stress yang dirasakan oleh peserta selama kegiatan pembelajaran berlangsung tanpa mengurangi kephahaman materi yang telah disampaikan sebelumnya. Pengajar juga menerapkan kuis-kuis dengan memberikan *reward* kepada peserta yang berhasil menjawab pertanyaan. Selama kegiatan pelatihan, peserta diwajibkan untuk menaati tata tertib diklat, tata tertib di lembaga/BDK, dapat menikmati fasilitas di balai pelatihan, mendapatkan perlengkapan ATK, dan akomodasi. Selama diklat berlangsung, setiap hari Selasa dan Jumat pagi peserta diklat diwajibkan mengikuti senam agar kesehatan selama diklat tetap terjaga.

### ***Evaluasi Diklat***

Evaluasi diklat terdiri dari: (1) evaluasi tatap muka, evaluasi ini merupakan evaluasi secara lisan yang diambil dari 2 perwakilan peserta untuk menyampaikan kesan dan pesannya selama kegiatan diklat berlangsung. Pada evaluasi ini, peserta di perkenankan untuk menyampaikan kekurangan yang ada baik dari segi prasarana dan pelayanan; (2) evaluasi tertulis, merupakan evaluasi yang dilakukan secara tertulis, baik pada evaluasi kurikulum, pelayanan penyelenggaraan, pelayanan evaluasi, ruang belajar, ruang makan dan konsumsi, sarana dan prasarana pendukung,

asrama dan laundry. Pada lembar evaluasi ini, peserta diberikan kesempatan untuk memberikan masukan untuk bahan evaluasi di BDK Malang ini; (3) evaluasi pembelajaran, evaluasi pembelajaran ini dibagi menjadi 2, yaitu evaluasi praktik yang dilaksanakan pada tiap-tiap mata diklat yang dilakukan selama 1 jam latihan. Selain itu, evaluasi pembelajaran dengan ujian komprehensif yang mencakup ujian keseluruhan dari mata diklat secara tertulis; dan (4) evaluasi pengajar (*widyaiswara*), dilakukan pada tiap-tiap pengajar dan mata diklat yang diajarkan, evaluasi pengajar ini dilakukan secara tertulis.

Evaluasi yang diselenggarakan secara keseluruhan ini nantinya ditabulasi oleh pihak evaluasi yang kemudian diolah menjadi angka dan dilampirkan dalam laporan diklat. Evaluasi dari penyelenggaraan diklat mendapatkan apresiasi yang baik dari keseluruhan peserta, baik dari penyelenggaraan diklat, fasilitas diklat dan materi diklat. Evaluasi dari segi penyelenggaraan diklat sangat baik, baik dari hal fasilitas yang disediakan, pelayanan petugas piket, pelayanan konsumsi, maupun laundry. Hal ini sesuai dengan penyampaian evaluasi yang disampaikan oleh peserta pada kegiatan evaluasi tatap muka dan evaluasi penyelenggaraan secara tertulis. Ada beberapa keluhan dari peserta yaitu terkait dengan belum disediakannya obat pembasmi nyamuk pada tiap-tiap kamar.

### ***Faktor Pendukung dan Kendala***

Pelaksanaan diklat yang dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Malang memiliki banyak faktor pendukung terutama berasal dari lembaga diklat. Faktor-faktor pendukung tersebut antara lain: (1) terjalinnya kerjasama dan keakraban antara karyawan; (2) pemberian kesempatan kepada peserta untuk ikut berperan aktif dalam kegiatan yang diklat; dan (3) terjalinnya komunikasi yang baik antara pihak lembaga, panitia, pengajar, dan peserta.

Kendala-kendala yang sering muncul pada pelatihan ialah: (1) kurangnya koordinasi antar panitia penyelenggara diklat, (2) pemberian tugas atau himbauan yang saling bertabrakan pada objek yang sama sehingga kebingungan memilih menaati tugas/himbauan dari staff yang berbeda tersebut, (3) tempat penyelenggaraan



diklat dan ruangan penyelenggara yang berjauhan sehingga panitia seringkali bolak-balik antara tempat penyelenggaraan diklat dengan ruangan penyelenggara untuk memenuhi kebutuhan diklat; dan (4) waktu pelaksanaan diklat yang terkadang melewati jam istirahat atau waktu istirahat pelaksanaan diklat yang terlampau singkat.

### ***Kelebihan dan Kelemahan***

Pelaksanaan kegiatan-kegiatan diklat di Balai Diklat Keuangan Malang hamper keseluruhannya berjalan dengan lancar dan sukses. Hal tersebut dapat disimpulkan melalui salah satu indikator keberhasilan diklat dimana pada instrumen evaluasi rata-rata peserta memberikan poin di atas empat. Angka empat merupakan cerminan kategori baik, sehingga angka empat merupakan standar perolehan poin minimal bagi evaluasi penyelenggaraan diklat. Balai Diklat Keuangan Malang juga dipercaya sebagai salah satu lembaga diklat terbaik khususnya pada bidang persiapan purnabakti. Hal ini dapat terlihat dari yang awalnya diklat persiapan purnabakti dijadwalkan memiliki tiga angkatan namun dikarenakan banyaknya permintaan dari berbagai lembaga maupun eselon di lingkup Kementerian Keuangan, sehingga pihak lembaga memutuskan untuk menambah dua angkatan lagi untuk diklat persiapan purnabakti yakni menjadi angkatan empat dan lima.

Seperti halnya kelebihan yang telah disebutkan di atas, lembaga Balai Diklat Keuangan Malang juga memiliki kelebihan yaitu pada diklat DTU Kesamaptaan. Diklat ini memiliki beberapa kelebihan diantaranya: (1) DTU Kesamaptaan untuk wilayah kerja Balai Diklat Keuangan Denpasar telah dilimpahkan untuk dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Malang. Alasan mengapa diklat ini tidak bisa dilaksanakan di wilayah Denpasar dikarenakan BDK Denpasar tidak memiliki kerjasama dengan pihak TNI seperti halnya pada BDK Malang. Oleh sebab itu, pelaksanaan diklat samapta yang seharusnya berada di wilayah Denpasar dijadikan satu dengan pelaksanaan diklat samapta di wilayah BDK Malang; (2) diklat samapta menjadi salah satu diklat khusus dikarenakan pelaksanaannya yang memakan waktu kurang lebih satu bulan; dan (3) pokok-pokok bahasan/materi yang disampaikan ialah seputar cara bertahan hidup diberbagai medan

dan kondisi sesuai dengan tuntutan kerja pegawai DJBC.

Pada pelaksanaan diklat di Balai Diklat Keuangan Malang selalu terdapat petugas piket yang bertugas untuk mengawasi pelaksanaan diklat dan memenuhi segala kebutuhan diklat dengan cara selalu siap siaga di area luar depan ruangan diklat. Akan tetapi, tidak semua petugas piket dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Banyak petugas piket yang sering tidak berada di tempat tugasnya sehingga apabila terjadi suatu kendala selama proses pelaksanaan diklat tidak dapat langsung tertangani dengan baik. Terdapat beberapa diklat yang mewajibkan prosesi resmi pada setiap sesi pembukaan maupun penutupan diklat. Banyak panitia terlibat yang bertugas sebagai MC, pembaca doa, pembawa baki, ataupun asisten sorot. Akan tetapi hal tersebut tidak diimbangi dengan persiapan yang baik dari pihak panitia penyelenggara. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan pembukaan maupun penutupan beberapa diklat yang disiapkan secara tergesa-gesa sehingga pembentukan panitia yang bertugas diputuskan berdasarkan kesediaan mereka untuk terlibat sebagai petugas dalam acara tersebut. Bahan ajar merupakan sumber pengetahuan penting yang digunakan dalam proses pembelajaran diklat di Balai Diklat Keuangan Malang. Modul merupakan bagian dari bahan ajar yang dibagikan kepada setiap peserta diklat. Namun, ada beberapa modul yang isinya sudah lama dan belum diperbaiki sesuai dengan perkembangan yang ada. Hal tersebut membuat rasa keingintahuan dan semangat peserta dalam mengikuti diklat menjadi menurun. Akibat modul lama peserta merasa bahwa dengan mengikuti diklat tersebut ia tidak akan mendapatkan banyak ilmu tambahan. Hal ini tentu akan mengganggu pelaksanaan proses kegiatan diklat selanjutnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berikut ini merupakan kesimpulan dari hasil temuan pada penelitian ini: (1) BDK Kota Malang memiliki karakteristik pelatihan yang ditunjang oleh sumberdaya manusia yang bekerja sesuai dengan SOP yang ada di atasnya (Pusdiklat Pengembangan SDM dan Pusdiklat Anggaran dan

Perbendaharaan). Mengingat lembaga ini bekerja sesuai dengan BDK Kota Malang tidak bisa mengembangkan jenis mata diklat secara mandiri yang bersifat terbuka untuk umum. Artinya lembaga ini hanya menyelenggarakan diklat untuk SDM di kawasan Kemenkeu; (2) dalam proses pengelolaan dan pengembangan Diklat di BDK Kota Malang diatur dalam 2 tahapan yang saling melengkapi; dan (3) diklat-diklat yang diselenggarakan oleh BDK Kota Malang memiliki pola yang cukup berbeda dengan diklat-diklat yang ada di tempat lain. Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa antara diklat yang satu dengan diklat yang lain memiliki alur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cenderung sama. Sehingga pelaksanaan setiap diklat cenderung tidak memiliki kekhasan tersendiri, karena pakem tiap diklatnya cenderung sama.

### Saran

Balai Diklat Keuangan Malang merupakan lembaga yang dapat dijadikan rekomendasi untuk observasi maupun kegiatan penelitian karena sangat sesuai dengan bidang kajian yang sedang dipelajari oleh mahasiswa Pendidikan Luar Sekolah khususnya pada konsentrasi Pelatihan. Pada lembaga ini, ada berbagai jenis pelatihan yang diselenggarakan dengan karakteristik yang berbeda-beda sehingga banyak pengalaman yang didapatkan, banyak wawasan yang dijadikan wahana belajar dan tentunya akan semakin menunjang *skills* yang dimiliki oleh mahasiswa yang sedang belajar.

### DAFTAR RUJUKAN

- Cartwright, R. 2003. *Implementing a Training and Development Strategy*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamalik, O. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Ilma, U. 2015. Akuntabilitas Keuangan Sekolah Berbasis Audit Keuangan. *Manajemen Pendidikan*, 24(6), 563-570.
- Kamil, M. 2010. *Model Pendidikan dan Pelatihan Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Koontz, H. & O'Donnel, C. 1992. *Principle of Management a Analysis of Managerial Fungtion*. Tokyo: McGraw HillKogakusha Ltd.
- Maisyaroh. 2015. Pengembangan Staf di Lembaga Pendidikan. *Manajemen Pendidikan*, 24(4), 274-281.
- Masyud, M. S. 2015. *Peran Pendidikan dalam Menyongsong Era Globalisasi*. Prosiding Scientific Forum Faculty of Education Department of Science Education (FIP-JIP) and The International Seminar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, 9 s.d. 11 September.
- Mulyasa, E. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Philip, J. J. 1991. *Training Evaluation and Measurement Methods*. Huston: Gulf Publishing Company.
- Satori, J. 2007. *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pendidikan Persekolahan. Materi Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah di Indonesia*. Jakarta: Dirlendik Dirjen PMPTK Depdiknas.
- Syakhroza, A. 2002. Mekanisme Pengendalian Internal dalam Melakukan Assesmen terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance. *Majalah Usahawan Indonesia*, 31(8), 41-52.
- Zakarija, A. 2005. *Merancang Pelatihan yang Efektif*, (Online), (<https://anzdoc.com/merancang-pelatihan-yang-efektif-zakarija-achmat.html>), diakses 7 Oktober 2016.