

# PERENCANAAN, PELAKSANAAN, EVALUASI, DAN PENERAPAN YANG EFEKTIF PADA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR

Oleh :

Api Achmad Rochjadi

Auditor BPKP

(email: [apiachmad@gmail.com](mailto:apiachmad@gmail.com))

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, menganalisis, memaknai, dan menafsirkan efektivitas penyelenggaraan Diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi program, penerapan hasil diklat, dan diakhiri dengan memberikan rekomendasi penyelenggaraan Diklat JFA yang efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa metode wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Diklat JFA kurang efektif disebabkan dalam merencanakan Diklat JFA belum dilakukan analisis kebutuhan secara komprehensif. Dalam merancang sasaran diklat belum spesifik, sulit diukur, dan belum ada kurun waktu. Pengembangan kurikulum, materi diklat, dan panduan diklat belum disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan pengguna. Alat bantu pembelajaran kurang berfungsi dengan baik. Pemilihan widyaiswara belum dilakukan sesuai kompetensinya, serta tidak pernah dilakukan seleksi peserta. Dalam pelaksanaan diklat, widyaiswara kurang kreatif menarik minat peserta, dan metode pembelajaran kurang variatif. Evaluasi terhadap peserta diklat belum dilakukan. Berkaitan dengan penerapan hasil diklat, rancangan transfer pembelajaran belum dibuat, beberapa hasil diklat belum diterapkan dalam pekerjaan, serta belum ada indikator kinerja auditor.

**Kata Kunci:** perencanaan, pelaksanaan Diklat, penerapan hasil, evaluasi, efektivitas.

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine, describe, analyze, and interpret the effectiveness of education and training arrangement for Auditor Functional Position, which includes planning, implementation, evaluation of the training program, transfer of training, and the conclusion by providing recommendation how to arrange Education and Training for Auditor Functional Position effectively. The research used a qualitative approach through interview, observation, and documentary study methods. The results of research showed conclusions that Diklat JFA is less effective because training needs analysis has not been done comprehensively yet. In designing the training objectives, has not been specific, difficult to measure, and has not had time period. Curriculum development, training material, and training guidance have not been adjusted with the demands of the users needs. Some learning tools were less functioned. Trainers has not been selected as their competencies, and participants selection was not been done. In implementing training, some trainers were less creativity to attract participants attention, and learning methods had less variety. Evaluation to training participants have not been done. According to training results application, training transfer design has not been made, some training results have not been able to implemented in workplace, and there have not been auditor performance indicators yet.*

**Keywords:** *planning, training implementation, result application, evaluation, effectiveness.*

## PENDAHULUAN

Hasil pemeriksaan BPK-RI terhadap pengelolaan audit dan reviu Laporan Keuangan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang tertuang dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2013 menyebutkan bahwa pengelolaan audit dan reviu Laporan Keuangan (LK) belum mencerminkan perencanaan audit yang cermat, pelaksanaan audit dan reviu yang tepat, dan pelaporan yang andal serta perbaikan kualitas audit

dan reviu LK yang berkelanjutan. Salah satu penyebabnya adalah kelemahan sumber daya manusia, dimana pemenuhan dan pengembangan sumber daya manusia APIP belum memadai baik jumlah maupun kompetensi. Jumlah auditor yang ada kurang dari kebutuhannya dan sebagian besar auditor belum memperoleh pendidikan dan latihan sesuai dengan kebutuhannya. Dari 86 APIP kementerian/lembaga dan pemerintah daerah

menunjukkan bahwa auditor di 11 APIP telah memperoleh pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan, sedangkan auditor di 71 APIP belum memperoleh pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan, dan sisanya di 4 APIP tidak diperoleh informasinya.

Kurangnya kompetensi APIP ini juga dibuktikan dengan pemetaan kapabilitas APIP dengan menggunakan pendekatan (*Internal Audit Capability Model*) IA-CM yang dilakukan oleh BPKP. Dari hasil pemetaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa 93% institusi APIP masih berada pada Level 1 (*Initial*), sedangkan sisanya 7% berada pada Level 2 (*Infrastructure*). Hasil pemetaan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar institusi APIP belum dapat memberikan jaminan atas proses tata kelola sesuai peraturan dan belum dapat mencegah korupsi.

Masalah kelemahan kompetensi auditor pada institusi pengawasan internal pemerintah seperti diuraikan di atas juga kelihatannya tidak terlepas dari beberapa permasalahan yang dihadapi dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Fungsional Auditor.

Survei Kepuasan Pelanggan yang dilaksanakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP tahun 2013 yang diterbitkan bulan Februari 2014, secara umum menyebutkan bahwa para responden yang merupakan alumni peserta diklat dan unit kerja di lingkungan APIP, menyatakan puas dengan penyelenggaraan diklat-diklat yang dikelola oleh Pusdiklatwas BPKP, termasuk Diklat Jabatan Fungsional Auditor. Komponen yang disurvei adalah proses pendaftaran, fasilitas dan akomodasi, proses pembelajaran, materi/modul, serta kesan peserta terhadap diklat. Namun dari komentar-komentar yang ditulis dalam kuesioner, para peserta menyampaikan saran-saran perbaikan dalam penyelenggaraan diklat yang diikutinya. Dari berbagai komentar yang ada, peneliti mengungkapkan komentar dari beberapa responden yang relevan dengan penelitian ini, misalnya perencanaan lebih ditingkatkan sehingga tidak terjadi lagi pengulangan substansi diklat dalam diklat sertifikasi JFA, kurikulum agar diperbaiki, widyaiswara kurang menguasai materi, metode pengajaran widyaiswara kurang bervariasi, materi/bahan ajar agar selalu update, banyak yang sudah usang dan tidak sesuai dengan peraturan terbaru, modul perlu diperbaharui dengan dikaitkan peran BPKP sebagai konsultan Pemerintah, bahan ajar agar lebih dititikberatkan pada penugasan

sehari-hari, agar porsi latihan dan praktek diperbanyak, serta disesuaikan dengan instansi peserta, bahan ajar diklat diharapkan lebih *link and match* dengan kebutuhan, serta agar dilakukan penilaian kepada peserta atas kemampuan memahami materi diklat yang diterima dan hasilnya dikirim kepada pimpinan unit organisasi peserta untuk bahan masukan.

Kondisi yang ditemukan di atas menunjukkan adanya indikasi manajemen Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (Diklat JFA) di Pusdiklatwas BPKP yang diterapkan selama ini masih belum optimal. Untuk mengakomodasi aspirasi, harapan, dan kebutuhan para stakeholder, Pusdiklatwas BPKP perlu mengembangkan manajemen diklat yang mampu mengidentifikasi kebutuhan, merencanakan dan menyalurkan potensi lembaga. Manajemen diklat ini merupakan representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas SDM, dalam hal ini adalah APIP. Manajemen diklat diharapkan mempunyai arah dan kebijakan yang akan mendukung keberhasilan lembaga melalui pengembangan SDM.

Fokus telaahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah proses manajemen diklat jabatan fungsional auditor yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP telah berorientasi pada kebutuhan SDM yang diharapkan oleh institusi pengawasan dan para pemangku kepentingan lainnya?”

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Perencanaan Diklat Jabatan Fungsional Auditor
  - a. Bagaimana proses analisis kebutuhan Diklat Jabatan Fungsional Auditor pada Pusdiklatwas BPKP dilakukan?
  - b. Bagaimana sasaran Diklat Jabatan Fungsional Auditor ditetapkan?
  - c. Bagaimana kurikulum Diklat Jabatan Fungsional Auditor disusun dan ditetapkan?
  - d. Bagaimana materi Diklat Jabatan Fungsional Auditor disusun?
  - e. Bagaimana panduan Diklat Jabatan Fungsional Auditor disusun?
  - f. Apa saja sarana prasarana pembelajaran yang disediakan?
  - g. Apa saja kriteria widyaiswara untuk Diklat Jabatan Fungsional Auditor?
  - h. Bagaimana seleksi peserta Diklat Jabatan Fungsional Auditor dilakukan?
2. Pelaksanaan Diklat Jabatan Fungsional Auditor

- a. Bagaimana Widyaiswara berperan dalam pelaksanaan Diklat jabatan Fungsional Auditor?
  - b. Apa saja metode pembelajaran yang digunakan?
3. Evaluasi Program Diklat Jabatan Fungsional Auditor
- a. Bagaimana reaksi peserta diklat terhadap penyelenggaraan Diklat Jabatan Fungsional Auditor?
  - b. Bagaimana evaluasi terhadap hasil pembelajaran yang diterima oleh peserta dilaksanakan?
  - c. Bagaimana evaluasi terhadap perubahan perilaku peserta diklat dilaksanakan?
  - d. Bagaimana evaluasi terhadap peningkatan hasil yang dicapai oleh unit permanen yang disebabkan oleh diklat dilaksanakan?
4. Penerapan Hasil Program Diklat Jabatan Fungsional Auditor
- a. Bagaimana rancangan transfer pembelajaran disusun?
  - b. Apa hambatan dalam menerapkan pembelajaran yang diperoleh?
  - c. Apa indikator yang dapat membuktikan bahwa peningkatan kinerja Pejabat Fungsional Auditor disebabkan oleh Diklat Jabatan Fungsional Auditor yang diikuti?
  - d. Apakah ada perubahan peningkatan kinerja Pejabat Fungsional Auditor setelah kembali ke unit permanennya?

Diklat sebagai suatu sistem manajemen paling tidak memiliki fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penerapan hasil diklat.

Definisi perencanaan menurut Griffin (2013, hlm. 7) sebagai berikut: *“Planning is setting an organization’s goals and deciding how best to achieve them. Decision making is part of the planning process that involves selecting a course of action from a set of alternatives.”*

Perencanaan diklat meliputi analisis kebutuhan diklat, penetapan tujuan, pengembangan kurikulum, materi, dan panduan diklat, menyediakan sarana prasarana diklat, dan merekrut peserta diklat.

Analisis kebutuhan pelatihan menurut Barbazette (2006, hlm. 5) sebagai berikut: *“A needs assessment is the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training.”*

Menurut PACT-DFID dalam Fauzi (2011, hlm. 57), ada tiga jenjang kebutuhan pelatihan yang sebaiknya dilakukan berurutan, yaitu:

- a. Kebutuhan Pelatihan Tingkat Organisasi/Lembaga
- b. Kebutuhan Pelatihan Tingkat Jenjang Kepangkatan/Posisi
- c. Kebutuhan Pelatihan Tingkat Perorangan/Individu

Tujuan diklat dapat didefinisikan sebagai pernyataan formal yang jelas dari suatu hasil akhir yang diharapkan dari pelatihan, yang dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang dirinci dalam bentuk program-program pembelajaran. Tujuan yang baik harus memiliki karakteristik yang spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), relevan (*relevant*), dan memiliki jangka waktu (*time-bound*), yang sering disingkat SMART. (Rae, 2005, hlm. 57).

Menurut Audrey Nicholls dan Howard Nicholls dalam Hamalik (2010, hlm. 96), pengembangan kurikulum dapat dirumuskan sebagai: *“The planning of learning opportunities intended to bring about certain desired in pupils, and assessment of the extent to which these changes have taken place.”*

Dalam menetapkan isi materi dalam kurikulum pelatihan, dapat digunakan kriteria yang dikemukakan Hilda Taba dalam Fauzi (2011, hlm. 69) sebagai berikut:

- Menggambarkan pengetahuan dan ketrampilan yang mutakhir.
- Relevan dengan realitas sosial dan kultural masyarakat pengguna hasil pelatihan.
- Mencakup berbagai tujuan berupa pengetahuan, sikap, dan ketrampilan.
- Disesuaikan dengan kemampuan peserta dan dapat dihubungkan dengan pengalamannya.
- Sesuai dengan kebutuhan dan minat peserta.

Panduan diklat terdiri dari Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (RBPMD) dan Rencana Pembelajaran (RP). Menurut Prawiradilaga (2008), RBPMD merupakan rumusan tujuan dan pokok-pokok isi mata kuliah yang didalamnya terdiri dari: tujuan instruksional umum, tujuan instruksional khusus, topik atau pokok bahasan, sub pokok bahasan, deskripsi singkat, estimasi waktu, dan sumber yang disarankan.

Selain RBPMD, perlu disusun RP sebagai rincian RBPMD yang berisi rencana kegiatan pembelajaran yang digunakan untuk setiap

pertemuan. Bagi widyaiswara, Rencana Pembelajaran memberikan petunjuk secara rinci pertemuan demi pertemuan mengenai tujuan, ruang lingkup materi yang harus diajarkan, kegiatan belajar mengajar, media, dan evaluasi yang harus digunakan.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara khusus langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan sarana pendidikan. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pendidikan, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. (Mulyasa, 2006, hlm.32).

Menurut Davies (2005, hlm.78), mengingat manusia bukanlah sebuah mesin, mereka tidaklah netral. Setiap peserta pelatihan yang notabene adalah manusia, akan membawa tingkat ketrampilan dan akumulasi pengalamannya ke tempat pelatihan. Oleh karena itu, manajer pelatihan atau penyelenggara harus memahami karakter peserta dan mengidentifikasi kesenjangan antara pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki para peserta pelatihan saat ini dengan ketrampilan dan pengetahuan yang diinginkan untuk dikuasai oleh mereka setelah mengikuti pelatihan.

Dalam rangka mencapai tujuan pelatihan berupa perubahan pengetahuan, sikap dan ketrampilan, widyaiswara harus mampu berperan tidak hanya sebagai guru, tetapi juga sebagai narasumber, mediator, penantang, agen perubahan, konseptor, dan penasihat. Berdasarkan peran-peran tersebut, widyaiswara memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- Menata acara belajar, menyiapkan materi, dan menyajikan materi sesuai bidangnya.
- Menata situasi proses belajar.
- Mengintensifkan kerjasama dan komunikasi antar anggota kelompok.
- Mengarahkan acara belajar dan menilai bahan belajar sesuai dengan modul.
- Mengadakan bimbingan pada diskusi kelompok.
- Menjadi mediator untuk mengembalikan topik diskusi ke jalur yang benar.
- Merumuskan hasil kegiatan peserta.
- Mengadakan evaluasi terhadap peserta dan proses pelatihan. (Fauzi, 2011, hlm. 107)

Banyak metode pelatihan yang dapat dimanfaatkan oleh para widyaiswara pada saat menyelenggarakan diklat. Pada saat memilih metode mana yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan beberapa faktor berikut:

- 1) Pengetahuan manajer pelatihan mengenai metode yang akan digunakan.
- 2) Kemampuan fasilitator/widyaiswara untuk menjalankan metode tersebut secara efisien.
- 3) Aplikatif tidaknya untuk mencapai sasaran sesi/*sequence* pelatihan dan acara diklat secara keseluruhan. (Davies, 2005, hlm. 124)

Evaluasi diklat merupakan suatu proses pengumpulan informasi deskriptif secara sistematis yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi (Werner dan De Simone, 2006, hlm. 233).

Menurut Hamalik (2007, hlm. 160), tujuan dari evaluasi diklat ini adalah:

- a. Untuk menentukan tingkat kemajuan/hasil belajar para peserta diklat.
- b. Untuk menempatkan para peserta ke dalam situasi belajar mengajar yang sesuai dengan tingkat kemampuan, minat dan karakteristik peserta.
- c. Hasil penilaian dapat digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki proses pembelajaran.

Secara khusus Kirkpatrick (dalam Cruse, 2012, hlm. 1) mengembangkan model evaluasi yang dikenal dengan *Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation*. Model evaluasi tersebut terdiri dari 4 (empat) level, yaitu: (1) reaksi, (2) pembelajaran, (3) perilaku, dan (4) hasil.

Dalam menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan, sebagaimana digambarkan oleh Grossman dan Salas (2011, hlm. 106) dengan mengadaptasi Model Pelatihan Baldwin dan Ford, kondisi transfer pembelajaran yang diinginkan adalah generalisasi pelatihan terhadap pekerjaan dan pemeliharaan materi latihan yang telah dipelajari. Transfer pembelajaran dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja.

Noe (2009, hlm. 158) menguraikan beberapa kendala yang dapat menghambat penerapan hasil pembelajaran pada pekerjaan. Kendala-kendala tersebut bisa timbul dari situasi kerja, kurangnya dukungan rekan kerja, dan kurangnya dukungan manajemen.

Suatu pelatihan dikatakan efektif jika hasil dari pelatihan tersebut dapat mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kemampuan sumber daya, memuaskan pelanggan dan dapat meningkatkan proses-proses internal (Bramley dalam Detty dkk, 2009, hlm. 21).

Sesuai dengan makna efektivitas tersebut di atas, maka pelatihan yang efektif merupakan

pelatihan yang berorientasi proses, dimana organisasi tersebut dapat melaksanakan program-program yang sistematis untuk mencapai tujuan dan hasil yang dicita-citakan. Dengan demikian, pelatihan dikatakan efektif apabila pelatihan tersebut dapat menghasilkan sumber daya manusia yang meningkat kemampuannya, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih mandiri.

## METODE PENELITIAN

Peneliti merasa metode yang paling tepat untuk penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus. Kasus yang diteliti adalah implementasi manajemen Diklat Jabatan Fungsional Auditor di Pusdiklatwas BPKP.

Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Proses observasi terhadap penyelenggaraan Diklat Jabatan Fungsional Auditor bersifat partisipatif yang berarti peneliti terlibat secara langsung untuk mengamati proses pelaksanaan diklat. Ruang lingkup observasi dalam penelitian ini mencakup observasi fisik dan observasi pelaksanaan diklat. Observasi fisik terhadap sarana prasarana pembelajaran dan penunjang, dilakukan terhadap kawasan Pusdiklatwas BPKP, ruang kelas beserta peralatan dan penataannya, ruang auditorium, ruang makan, mess penginapan, sarana ibadah, sarana olahraga, dan klinik kesehatan. Sedangkan observasi pelaksanaan diklat, meliputi registrasi peserta, upacara pembukaan, proses belajar-mengajar, studi lapangan, dan upacara penutupan. Semua hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan dan didokumentasikan dalam bentuk foto oleh peneliti sebagai hasil pengamatan lapangan, untuk selanjutnya dijadikan bahan untuk refleksi.

Proses wawancara dilakukan dengan cara komunikasi, tanya jawab dan interaksi antara peneliti sebagai pewawancara dengan pihak yang diwawancarai dengan tujuan agar peneliti memperoleh data yang bermanfaat bagi penelitian yang sedang dilakukan. Pihak yang diwawancarai dalam hal ini adalah informan kunci dan informan pendukung yang diharapkan mampu memberikan

informasi yang akurat, relevan dan obyektif. Informasi yang ingin digali melalui wawancara ini adalah informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penerapan hasil Diklat Jabatan Fungsional Auditor yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP.

Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP sebagai pihak yang memegang wewenang tertinggi dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan Diklat Jabatan Fungsional Auditor, sehingga menurut hemat peneliti keberhasilan dalam menggali persepsi dan informasi dari yang bersangkutan akan menjadi jalan masuk untuk memperoleh informasi lain yang diperlukan dalam penelitian ini. Informan lain yang diharapkan dapat menjadi pendukung yang memperkaya perolehan informasi yang diharapkan dari wawancara ini adalah para pejabat struktural di lingkungan Pusdiklatwas BPKP dan Pusat Pembinaan JFA, pembuat kebijakan, penyelenggara diklat, widyaiswara, alumni peserta diklat, serta pimpinan organisasi pengguna.

Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang mendukung dan menjelaskan data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Pada penelitian ini, studi dokumentasi diarahkan pada pengumpulan, analisis, dan pemaknaan dokumen-dokumen penting yang berkaitan dengan penyelenggaraan Diklat Jabatan Fungsional Auditor, terutama pada aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penerapan hasil diklat sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian ini, sehingga dapat memperkaya data dan sebagai triangulasi terhadap data yang dikumpulkan melalui observasi dan wawancara.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Perencanaan Diklat

Analisis kebutuhan Diklat JFA lebih diarahkan pada kebutuhan pelatihan tingkat jenjang

kepankangan/posisi dan tingkat individu dengan melakukan penyesuaian peran jabatan auditor dan standar kompetensi auditor secara individual

dibandingkan pertimbangan kebutuhan pelatihan tingkat organisasi. Hal ini tergambar dari hasil wawancara dengan para pejabat struktural dari unit organisasi pengguna yang menyatakan bahwa kenaikan jabatan auditor dilakukan semata-mata karena auditor yang bersangkutan sudah memenuhi angka kredit untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi, meskipun jumlah jabatan auditor tersebut sudah melebihi formasi jabatan auditor yang dibutuhkan pada unit organisasi tersebut.

Sasaran Diklat Jabatan Fungsional Auditor mungkin untuk dicapai dan cukup relevan, tetapi belum spesifik, sulit diukur, dan belum ada kurun waktunya.

Sasaran Diklat Auditor belum dinyatakan secara spesifik, sehingga memungkinkan setiap orang untuk menafsirkan secara berbeda (ambiguitas) atas maksud dari sasaran tersebut. Sebaliknya sasaran yang dinyatakan secara spesifik akan memudahkan mengalokasikan sumber daya secara efektif dan dapat mengidentifikasi kelemahan dan permasalahan secara cepat dan akurat.

Kelemahan lainnya adalah sasaran Diklat Auditor belum memiliki jangka waktu. Jangka waktu sangat penting dalam tahap perencanaan, terutama apabila sejumlah sasaran merupakan bagian dari jangka panjang program. Selain itu, jangka waktu juga akan membantu perencana menyelesaikan tugas mereka secara tepat waktu, menetapkan prioritas beban kerja, dan membantu peserta menerapkan aktivitas pelatihan dengan pekerjaan mereka dengan pemanfaatan waktu secara efektif dan efisien.

Beberapa kekurangan dan kelemahan dalam kurikulum Diklat JFA adalah:

- a. Sudah tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan yang berubah.
- b. Kurang mendukung tugas pokok dan fungsi sebagai seorang auditor.
- c. Beberapa mata ajar membahas materi yang sama sehingga terkesan tumpang tindih.
- d. Antara mata ajar satu dengan mata ajar lain yang seharusnya berkaitan belum ada kesinambungan.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, kurikulum yang digunakan dalam Diklat JFA tidak dapat lagi berperan sebagai rencana pembelajaran yang dapat menjangkau tujuan jangka panjang pelatihan. Menurut Hilda Taba dalam Fauzi (2011: 69), penyusunan kurikulum dan isi materi pelatihan perlu mempertimbangkan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. menggambarkan pengetahuan dan ketrampilan yang mutakhir.
- b. relevan dengan realitas sosial dan kultural masyarakat pengguna hasil pelatihan.
- c. mencakup berbagai tujuan berupa pengetahuan, sikap, dan ketrampilan.
- d. disesuaikan dengan kemampuan peserta dan dapat dihubungkan dengan pengalamannya.
- e. sesuai dengan kebutuhan dan minat peserta.

Kelemahan tersebut disebabkan, penyusunan kurikulum Diklat JFA dilakukan secara deduktif yang dimulai dari langkah penentuan prinsip-prinsip dan kebijakan dasar, mengembangkan rumusan kesepakatan dengan *stakeholder*, merumuskan rancangan kurikulum, menyusun unit-unit kurikulum, dan mengimplementasikan kurikulum didalam kelas.

Beberapa kekurangan dan kelemahan dalam isi materi/modul Diklat JFA adalah:

- a. Materi diklat belum dapat memenuhi seluruh kebutuhan peserta terhadap kompetensi tertentu.
- b. Materi juga masih cenderung ke pekerjaan audit, padahal fungsi auditor saat ini juga mencakup fungsi konsultasi.
- c. Penyusunan modul belum ada keseragaman, diantaranya tidak mencantumkan TPU, TPK dan Daftar Pustaka.
- d. Tidak semua modul dilengkapi dengan Buku Kerja.
- e. Beberapa mata ajar masih menguraikan dan menjelaskan materi yang lebih cocok untuk manajemen, belum secara spesifik mengarah pada materi yang sesuai untuk peningkatan kompetensi auditor.
- f. Dalam modul pada umumnya belum ada ikhtisar yang menguraikan isi modul secara singkat ataupun kesimpulan isi modul.
- g. Modul pada umumnya tidak menguraikan manfaat materi dalam modul dalam penerapan di tempat kerjanya.
- h. Modul kurang memuat contoh-contoh kasus.

Panduan instruktur terdiri dari RBPM (Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat) dan RP (Rencana Pembelajaran). Berdasarkan hasil penelitian, RBPM, RP, dan Slide disusun berdasarkan modul dan buku kerja. Selama modul tidak berubah, biasanya RBPM dan RP tidak berubah. RP disusun oleh widyaiswara hanya formalitas untuk tujuan penyusunan angka kredit, dan biasanya tidak banyak berubah dari RP periode sebelumnya.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pusdiklatwas BPKP sudah cukup lengkap dan memadai. Sarana terdiri media diklat, peralatan dan perlengkapan yang digunakan untuk kegiatan diklat. Sedangkan prasarana diklat terdiri dari prasarana utama dan prasarana penunjang.

Pengajar Diklat Fungsional Auditor sebagian besar adalah para widyaiswara Pusdiklatwas BPKP. Para widyaiswara tersebut secara formal telah memiliki sertifikat kelulusan menjadi widyaiswara yang diterbitkan oleh Direktorat Pembinaan Widyaiswara, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan telah melalui evaluasi kompetensi untuk diklat tertentu. Dengan demikian, secara umum mereka sudah memiliki kemampuan yang memadai dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Namun mereka belum melalui uji kompetensi sebagai pengajar spesialisasi mata ajar Diklat Fungsional Auditor. Hal ini disebabkan LAN belum memiliki asesor yang mampu menilai pengajar spesialis Diklat Fungsional Auditor, mengingat mata ajar diklat ini cukup spesifik. Selain itu, Daftar Pengampu disusun berdasarkan usulan dan minat dari widyaiswara, bukan didasarkan pada kompetensi mereka.

Kriteria calon peserta yang diperbolehkan mengikuti Diklat JFA yang dilaksanakan selama ini masih bersifat normatif, yaitu persyaratan ijazah pendidikan tertentu atau memiliki sertifikat JFA setingkat lebih rendah, pangkat tertentu, jumlah angka kredit tertentu dan diusulkan oleh pimpinannya. Pimpinan unit organisasi pada umumnya belum memperhatikan integritas, sikap profesional, kinerja, minat, potensi, dan kompetensi umum dari calon peserta sebelum mengusulkan peserta Diklat JFA, misalnya dengan menyelenggarakan *Assessment*, Psikotes, atau Tes Potensi Akademik terhadap calon peserta..

#### **Pelaksanaan Diklat**

Berdasarkan hasil observasi, pada umumnya WI cukup menguasai materi diklat dan mampu menjelaskan materi secara sistematis sesuai modul dengan bahasa yang sederhana dan contoh-contoh penerapan dalam kehidupan sehari-hari sehingga mudah dipahami oleh peserta. Selain itu, manajemen waktu oleh WI juga cukup baik. Widyaiswara juga mampu mengajak sebagian besar peserta terlibat dalam diskusi yang cukup dinamis, baik berupa pertanyaan, menceritakan pengalaman di tempat bekerja, implementasi teori di tempat kerja. WI mampu menjawab pertanyaan atau

komentar peserta dengan baik, serta mampu menghubungkan teori/materi yang disampaikan dengan kondisi di dunia nyata. WI juga cukup memberikan perhatian kepada peserta.

Berdasarkan hasil penelitian, metode pembelajaran yang sering digunakan oleh widyaiswara Diklat JFA adalah presentasi materi, tanya jawab, diskusi kelompok, studi kasus, dan latihan soal ujian sertifikasi. Metode presentasi materi atau ceramah menjadi metode yang paling dominan dipilih dan digunakan oleh widyaiswara disebabkan oleh waktu yang digunakan untuk menyampaikan materi lebih cepat, menyesuaikan diri dengan fasilitas pelatihan yang tersedia, dalam hal ini adalah ruang kelas yang kecil dengan tipe kelas tradisional dengan jajaran meja dan kursi yang lurus, serta dan tidak memerlukan keterampilan yang rumit dari pengajar.

#### **Evaluasi Diklat**

Menurut hasil pengamatan dan wawancara, evaluasi atas Diklat JFA dilakukan oleh peserta Diklat JFA untuk menilai kinerja widyaiswara, materi diklat, dan penyelenggaraan diklat. Evaluasi widyaiswara dan materi diklat dinilai oleh peserta setiap selesai mata ajar, sedangkan evaluasi penyelenggaraan diklat dinilai pada akhir diklat. Sedangkan evaluasi terhadap peserta Diklat JFA tidak dilakukan secara khusus, tetapi hanya dilihat dari tingkat kelulusan peserta dibandingkan dengan jumlah peserta yang mengikuti diklat.

Apabila mengacu pada Model Evaluasi Kirkpatrick, evaluasi diklat JFA yang dilakukan oleh Pusdiklatwas BPKP masih pada Tahap 1 (Reaksi) dan masih perlu meningkatkan model evaluasinya ke tahap 2 (pembelajaran) dan tahap 3 (perilaku), sebelum mulai melakukan evaluasi tahap 4 (hasil), apalagi dengan menggunakan metode ROI, sehingga akhirnya hasil evaluasi ini dapat mendorong pelatihan yang benar-benar efektif.

#### **Penerapan Hasil Diklat**

Pada umumnya, peserta Diklat tidak difasilitasi untuk menyusun rancangan transfer Diklat selama Diklat berlangsung. Beberapa materi pembelajaran Diklat JFA sampai saat ini belum dapat diterapkan oleh peserta karena pekerjaan yang dilaksanakan lebih banyak non audit, sedangkan materi pembelajaran lebih cenderung kepada audit. Selain itu, kurangnya waktu praktek dalam pembelajaran dan peserta tidak diberikan referensi tambahan, menyebabkan peserta kesulitan menerapkan teori dalam pekerjaan. Beberapa materi memang tidak relevan dengan pekerjaan auditor. Tupoksi, SOP, dan standar kinerja untuk setiap

jenjang auditor terutama Auditor Madya yang belum ada, juga menjadi penyebab kurangnya motivasi bagi auditor untuk menerapkan hasil Diklatnya. Unit organisasi pengguna belum

memiliki ukuran indikator untuk menilai kinerja auditor dan belum menyusun rencana monitoring terhadap penerapan Diklat di tempat kerja oleh alumni peserta.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. Perencanaan Diklat belum efektif

Pada proses perencanaan penyelenggaraan Diklat JFA, peneliti mengidentifikasi beberapa indikator yang menunjukkan Diklat JFA belum direncanakan secara efektif sehingga mengakibatkan Diklat JFA tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa indikator tersebut adalah:

- a. Analisis kebutuhan Diklat Jabatan Fungsional Auditor belum mengidentifikasi kebutuhan diklat pada level organisasi,
- b. Tujuan Diklat Auditor belum ditetapkan secara spesifik, sulit diukur dan belum ada kurun waktunya.
- c. Kurikulum yang digunakan saat ini sudah tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan yang sudah mengalami perubahan, belum ada kesinambungan antar materi pembelajaran, serta kurang mendukung tugas pokok dan fungsi sebagai seorang auditor.
- d. Materi Diklat tersebut belum dapat memenuhi semua kebutuhan peserta, belum mencakup fungsi konsultasi, tidak mencantumkan TPU, TPK dan Daftar Pustaka, tidak dilengkapi ikhtisar atau kesimpulan dan tidak memuat manfaat materi bagi peserta.
- e. Substansi yang disusun dalam Rencana Pembelajaran, masih merupakan kegiatan rutinitas yang cenderung bersifat formalitas, sehingga tidak banyak perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan.
- f. Pemilihan Widyaiswara sebagai pengajar Diklat JFA belum ditentukan berdasarkan kompetensinya.
- g. Belum ada seleksi dalam bentuk *assessment*, psikotes atau tes potensi akademik bagi calon peserta diklat.

### 2. Pelaksanaan Diklat belum efektif

Peran Widyaiswara dalam pelaksanaan Diklat JFA secara umum cukup baik, mulai dari adanya persiapan mengajar, pembukaan dan perkenalan, penguasaan materi, fasilitasi diskusi, dan perhatian kepada peserta. Namun demikian, penyelenggaraan diklat yang belum direncanakan dengan baik, mengakibatkan pelaksanaan diklat

yang kurang efektif pula. Kondisi ini ditambah dengan masih ditemukannya beberapa indikator yang akan mengganggu tercapainya penyelenggaraan Diklat yang berkualitas, yaitu:

- a. Masih ada Widyaiswara yang kurang antusias dalam menarik minat peserta dan kurang kreatif dalam mengajar.
- b. Metode pembelajaran yang digunakan dalam Diklat JFA masih kurang variatif, disebabkan kendala waktu yang terbatas.

### 3. Evaluasi Program Diklat belum dilakukan secara menyeluruh.

Kegiatan evaluasi terhadap program Diklat Jabatan Fungsional Auditor belum dilaksanakan secara menyeluruh, baru dilakukan evaluasi tingkat pertama, yaitu evaluasi terhadap reaksi peserta terhadap penyelenggaraan program Diklat JFA. Pelaksanaan keempat tingkatan evaluasi pada program Diklat JFA adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi atas reaksi peserta, selama ini telah diterapkan pada Diklat Jabatan Fungsional Auditor. Pada evaluasi ini, peserta diklat diminta untuk menilai berbagai aspek tentang Widyaiswara, materi, dan penyelenggaraan diklat.
- b. Evaluasi atas pembelajaran peserta belum dilakukan secara khusus. Ujian sertifikasi dianggap sebagai evaluasi terhadap keberhasilan peserta dalam mengikuti Diklat JFA.
- c. Evaluasi atas perilaku belum diterapkan dalam rangka menilai kemampuan peserta dalam menerapkan hasil pembelajaran dan mengubah perilakunya setelah Diklat JFA dilaksanakan.
- d. Evaluasi atas hasil juga belum diterapkan dalam rangka menilai sejauh mana pengaruh Diklat JFA terhadap peningkatan kinerja organisasi pengguna.

### 4. Penerapan Hasil Diklat belum dilakukan secara sistematis

Secara umum, transfer diklat belum direncanakan dan dimonitor secara sistematis pada program Diklat JFA. Beberapa kondisi yang menunjukkan belum berjalannya penerapan hasil

belajar dalam unit organisasi secara efektif adalah sebagai berikut:

- a. Penyelenggara Diklat tidak memfasilitasi peserta Diklat untuk menyusun rancangan transfer Diklat selama Diklat berlangsung.
- b. Beberapa hambatan yang menyebabkan hasil pembelajaran belum diterapkan di tempat kerja antara lain pekerjaan yang dilaksanakan lebih banyak non audit, kurangnya waktu praktek dalam pembelajaran, ada materi yang memang tidak relevan dengan pekerjaan auditor, belum ditetapkannya tupoksi, SOP, dan standar kinerja setiap jenjang auditor.
- c. Penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan tidak direncanakan terlebih dahulu dan tanpa menggunakan metode yang sistematis sehingga sulit diukur.
- d. Unit organisasi pengguna belum memiliki ukuran indikator untuk menilai kinerja auditor.

Berdasarkan pada kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di muka, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan Diklat**

- a. Menetapkan kebijakan dan petunjuk pelaksanaan analisis kebutuhan Diklat yang mengatur mekanisme, pihak-pihak yang seharusnya dilibatkan termasuk para auditor sebagai peserta Diklat, penetapan waktu analisis, pertimbangan biaya manfaat, dan sebagainya.
- b. Merumuskan sasaran Diklat dengan struktur dan formula yang benar.
- c. Menyusun kurikulum yang mempertimbangkan hasil analisis kebutuhan Diklat, sasaran Diklat JFA, standar kompetensi auditor, dan keterkaitan antar mata ajar.
- d. Materi Diklat yang dituangkan dalam modul harus disusun kembali dengan sedapat mungkin mempertimbangkan kebutuhan minimal peserta, termasuk peran auditor dalam memberikan jasa-jasa konsultasi. Modul diklat perlu disusun kembali dengan berbasis kompetensi sesuai dengan prinsip-prinsip dan sistematika penyusunan modul yang baik, sehingga modul memuat komponen-komponen yang seragam, termasuk mencantumkan TPU, TPK, Daftar Pustaka, Ikhtisar dan kesimpulan, manfaat materi, serta buku kerja yang memuat contoh-contoh kasus.

- e. Panduan diklat disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan yang berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan.
- f. Widyaiswara yang mengajar Diklat JFA ditetapkan berdasarkan kemampuan dalam bidangnya.
- g. Dilakukan seleksi akademik terhadap calon peserta Diklat JFA

#### **2. Pelaksanaan Diklat**

- a. Meningkatkan kompetensi Widyaiswara dengan mewajibkan mengikuti Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang, dan meningkatkan penguasaan substansi mata Diklat yang diampunya baik secara terstruktur maupun mandiri.
- b. Widyaiswara diberi kebebasan untuk menggunakan metode pembelajaran yang lebih variatif dan memicu peserta lebih aktif dan inovatif. Jika diperlukan, ada tambahan waktu bagi mata ajar inti.

#### **3. Evaluasi Diklat**

- a. Melakukan evaluasi terhadap pembelajaran yang dilakukan oleh peserta Diklat, baik sebelum, sesudah, dan pada saat Diklat berlangsung.
- b. Merancang mekanisme evaluasi terhadap perilaku (*behavior*) dan hasil (*result*) dan berkoordinasi dengan unit kerja pengguna dalam pelaksanaannya.

#### **4. Penerapan Hasil Diklat**

- a. Peserta Diklat perlu dibekali dan dibimbing untuk menyusun rancangan transfer diklat. Selanjutnya, melakukan koordinasi dengan pimpinan unit kerja peserta untuk memonitor penerapan Diklat dalam pekerjaan yang dilakukan oleh alumni peserta Diklat.
- b. Unit organisasi bekerja sama dengan Pusdiklatwas dan Widyaiswara melakukan pembinaan terhadap para alumni, sehingga pendayagunaan kompetensi yang telah diperoleh dari Diklat JFA dapat dirasakan manfaatnya, baik oleh peserta maupun bagi organisasi.
- c. Adanya mekanisme bagi peserta untuk memberikan *feedback* ke Pusdiklatwas agar dapat memberikan informasi yang akurat berkaitan dengan penyebab kegagalan menerapkan hasil diklat dalam pekerjaannya agar bisa ditindaklanjuti oleh Pusdiklatwas

untuk perbaikan dan menjadi input dalam melakukan analisis kebutuhan Diklat selanjutnya.

- d. Unit organisasi pengguna perlu menetapkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) auditor secara, output pekerjaan auditor yang jelas, dan menyusun indikator kinerja auditor.

Untuk langkah selanjutnya, peneliti menyarankan agar ke depan perlu dilakukan penelitian untuk menilai efektivitas Diklat Jabatan Fungsional Auditor dengan menggunakan Metode *Return on Investment* (ROI). Kegunaan model ini

agar pihak manajemen melihat pelatihan bukan sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, akan tetapi pelatihan merupakan suatu investasi, sehingga dapat dilihat dengan menggunakan hitungan yang akurat keuntungan yang dapat diperoleh setelah melaksanakan pelatihan. Selain itu, metode ini juga mampu mengevaluasi nilai balik modal dari pelaksanaan pelatihan. Hal ini tentunya dapat memberikan gambaran lebih luas, apabila ternyata dari hasil yang diperoleh ditemukan bahwa pelatihan tersebut tidak memberikan keuntungan baik bagi peserta maupun bagi lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pemeriksa Keuangan RI (2014). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2013: Buku I Ringkasan Eksekutif*. Jakarta: BPK-RI.
- Barbazette, Jean (2006). *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. San Francisco: Pfeiffer.
- Cruse, Kevin (2012). *Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model*. [http://www.e-learningguru.com/articles/art2\\_8.htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm).
- Davies, Eddie (2005). *The Training Manager's a Handbook*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Detty, Regina, dkk (2009). *Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan "Know Your Customer and Money Laundering" di Bank XYZ Bandung*. *Journal of Management and Business Review*, Vol. VI, pg. 20-34.
- Fauzi, Ikka Kartika A. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Griffin, Ricky W. (2013). *Management*. 11th Edition. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Grossman, Rebecca and Eduardo Salas (2011). *The Transfer of Training: What Really Matters?* *International Journal of Training and Development* 15:2. Florida: Blackwell Publishing Ltd.
- Hamalik, Oemar. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. (2010). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Laporan Keuangan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang tertuang dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2013
- Mulyasa, H.E. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noe, Raymond A. (2009). *Employee Training and Development*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-1633/K/JF/2011. *Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP*. Jakarta: BPKP.
- Prawiradilaga, Dewi Salma (2008). *Prinsip Desain Pembelajaran*. Jakarta: Kencana. [www.stiab.net](http://www.stiab.net).
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP (2014). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Pusdiklatwas BPKP Tahun 2013*. Nomor LAP-120/DL/2/2014, tanggal 21 Januari 2014.
- Rae, Leslie (2005). *Using Training Aids in Training and Development: A Practical Guide for Trainers and Presenters*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Werner, J.M. and Randy L. De Simone (2006). *Human Resources Development*. USA: Thomson