

Tantangan Menghasilkan Diklat yang Berkualitas dan Berdampak Luas

The Challenge of Producing Quality Training and Broad Impact

Noor Cholis Madjid¹

Widyaiswara Ahli Madya

Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Kementerian Keuangan

(Naskah Diterima Tanggal 25 Februari 2019 – Direvisi Akhir Tanggal 10 Maret 2019 – Disetujui Tanggal 28 Maret 2019)

Abstract

The quality of the organization is reflected in the success of the organization carrying out its duties and functions. Training institutions will be appreciated and appreciated for their performance if they are able to provide and organize quality training in accordance with the expectations of the stakeholders they serve. Organizational units as stakeholders (stakeholders) Training institutions always adapt and continue to innovate to produce quality performance and for that, all high-quality human resources are needed. The Education and Training Agency is required to provide the right training according to their needs and with excellent quality. This paper is the author's thoughts by conducting library observations and studies related to the training that has been carried out at the Budget and Treasury Training Center. Based on the results of the study of the author, there are training that in terms of quantity are not so much but have a broad impact (impactful) and influence policy at the Ministry level. By referring to the impactful training, it is hoped that it can become a high-quality training best practice. To produce broad-impact training that starts with analyzing needs that are in accordance with strategic issues at the organizational level, training is carried out effectively and the results evaluated show training has an impact on organizational performance. The Education and Training Agency in all Ministries is expected to be able to design and implement high-quality training and have a broad impact on the stakeholders it serves.

Keywords : *training, impactfull training, training design*

Abstrak

Kualitas organisasi tercermin dari keberhasilan organisasi tersebut menjalankan tugas dan fungsinya. Lembaga diklat akan dihargai dan diapresiasi kinerjanya apabila mampu menyediakan dan menyelenggarakan diklat yang berkualitas sesuai dengan ekspektasi *stake holder* yang dilayaninya. Unit organisasi sebagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) Lembaga diklat senantiasa beradaptasi dan terus *berinovasi* untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas dan untuk itu semua diperlukan kualitas SDM yang tinggi. Badan Pendidikan dan Pelatihan dituntut untuk menyediakan diklat yang tepat sesuai kebutuhan dan dengan kualitas yang prima. Tulisan ini merupakan pemikiran penulis dengan melakukan pengamatan dan studi kepustakaan terkait dengan diklat yang telah dilaksanakan pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Berdasarkan hasil kajian penulis, terdapat diklat yang dari sisi kuantitas tidak begitu banyak namun berdampak luas (*impactfull*) dan mempengaruhi kebijakan di level Kementerian. Dengan mengacu pada diklat yang *impactfull* ini diharapkan dapat menjadi *best practice* diklat yang berkualitas tinggi. Untuk menghasilkan diklat yang berdampak luas dimulai dari analisis kebutuhan yang sesuai dengan *issue* strategis di level organisasi, diklat

¹ Email: noorcholismd@gmail.com

dilaksanakan dengan efektif dan hasil dievaluasi menunjukkan diklat berdampak terhadap kinerja organisasi. Badan Diklat yang ada di seluruh Kementerian diharapkan mampu mendesain dan melaksanakan diklat berkualitas tinggi dan memberikan dampak yang luas bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dilayaninya.

Kata kunci : diklat, diklat impactfull, desain diklat

1. Pendahuluan

A. Latar Belakang

Kualitas organisasi tercermin dari keberhasilan organisasi tersebut menjalankan tugas dan fungsinya. Lembaga diklat akan dihargai dan diapresiasi kinerjanya apabila mampu menyediakan dan menyelenggarakan diklat yang berkualitas sesuai dengan ekspektasi pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dilayaninya yaitu peserta diklat serta instansi yang mengirimkan peserta diklat tersebut. Tantangan terbesar bagi lembaga diklat adalah menyediakan diklat yang berkualitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi yang menjadi pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan juga pegawai yang mengikuti diklat tersebut.

Seiring dengan berjalannya waktu, lembaga diklat senantiasa terus menghadapi tantangan untuk mampu menyediakan diklat yang berkualitas tinggi. Perkembangan tuntutan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada unit Kementerian/Lembaga semakin meningkat, demikian juga problem organisasi di lingkungan unit eselon I Kementerian/Lembaga juga semakin meningkat. Untuk mampu beradaptasi dan terus *survive* unit eselon I “dipaksa” untuk terus *berinovasi* dan mengembangkan diri dan kualitas organisasi yang mereka kelola. Kunci untuk dapat terus *survive* adalah dengan peningkatan kualitas SDM di lingkungan organisasi secara berkelanjutan dan juga peningkatan kualitas kinerja organisasi yang mereka kelola.

Untuk menghadapi tantangan organisasi dan pembenahan SDM di lingkungan Kementerian/Lembaga, Badan Pendidikan dan Pelatihan dituntut untuk menyediakan diklat yang tepat dengan kualitas yang prima. Badan Diklat telah menyelenggarakan banyak diklat dan menghasilkan banyak lulusan namun ekspektasi dari Kementerian terus meningkat dan ini memerlukan jawaban dari Badan Diklat. Permintaan jenis dan ragam diklat semakin berkembang dan meningkat sesuai dengan perkembangan organisasi. Pada satu sisi diklat-diklat yang bersifat “tradisional” yang telah lama dikerjakan tetap diperlukan sementara pada saat yang bersamaan diperlukan inovasi-inovasi baru untuk diklat yang baru sesuai dengan perkembangan organisasi.

Sebagai salah satu contoh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), tempat penulis bekerja, tidak lagi dapat bertumpu pada diklat-diklat yang bersifat tradisional seperti seperti diklat: Bendahara, Pejabat Pembuat Komitmen, Latihan Dasar CPNS, Kepimpinan tingkat 4 dan tingkat 3. Ketika seluruh alumni diklat tersebut telah mengabdikan di lingkungan Kementerian dan merupakan hasil diklat di BPPK, sebagian besar beranggapan hal tersebut bukanlah sebuah prestasi yang besar tetapi hal tersebut adalah sesuatu yang bersifat *business as usual*, hal yang biasa dan seharusnya memang dikerjakan oleh BPPK. Tantangan dari *stakeholder* adalah diklat yang mampu menyediakan SDM untuk menjawab tantangan organisasi Kementerian/Lembaga di masa mendatang.

B. Permasalahan

Lembaga Diklat harus menghasilkan diklat yang berkualitas tinggi. Dalam kenyataan banyak diklat yang telah diselenggarakan tetapi masih sedikit diklat yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan memiliki kualitas dengan standar yang tinggi.

Badan Diklat telah mengalami berbagai macam perubahan dan evolusi organisasi. Pada saat ini organisasi Badan Diklat di Kementerian Keuangan berubah menuju *corporate university* Kementerian Keuangan. Namun satu hal yang harus disadari dalam bentuk organisasi apapun, yang menentukan 'hidup-mati' BPPK adalah produk yang dihasilkannya. Dari pengamatan penulis beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Lembaga diklat adalah:

- a) Diklat yang diselenggarakan belum mampu menjawab kebutuhan organisasi di masa depan;
- b) Diklat tidak mampu mencapai efektivitas yang diinginkan;
- c) Konsep pengukuran manfaat training yang berhenti pada kepuasan peserta diklat belum menyentuh kepuasan organisasi.

C. Tujuan Penulisan

Tulisan ini disusun berdasarkan pengalaman penulis dalam mendesain diklat yang dapat dijadikan acuan dalam menghasilkan diklat yang berkualitas tinggi. Diharapkan dengan melakukan *benchmarking* pada diklat ini diharapkan akan banyak bermunculan diklat berkualitas yang pada akhirnya kan memperkuat eksistensi Lembaga diklat. Dengan melakukan *benchmarking* diharapkan dapat dihasilkan diklat yang:

- a) Mampu menjawab kebutuhan organisasi di masa depan;
- b) Menghasilkan diklat yang efektif;
- c) Diklat memberikan manfaat dan memuaskan peserta dan organisasi.

2. Metodologi

Makalah ini dirumuskan dengan menggunakan metodologi kajian literatur dan kerangka konseptual pemikiran secara logis. Kajian literatur dilakukan dengan mengkaji peraturan terkait kediklatan dan praktek pengelolaan diklat yang dianggap dapat dijadikan *benchmarking*. Adapun diklat yang dijadikan *benchmarking* adalah **Diklat Implementasi Standar Struktur Biaya Penganggaran Bagi Satuan Kerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan**.

3. Tinjauan Pustaka

A. Produk Lembaga Diklat

Apapun nama organisasi lembaga diklat, produk utamanya pastilah sebuah layanan kediklatan. Tantangan utama lembaga diklat adalah bagaimana caranya agar produk layanan kediklatan tersebut mampu menjawab tantangan zaman dan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi Kementerian/Lembaga tempat organisasi lembaga diklat tersebut bernaung.

Tantangan yang dihadapi lembaga diklat adalah menghasilkan produk diklat yang memenuhi ekspektasi dari para *stakeholder*. Untuk itu diklat-diklat yang dihasilkan harus berkualitas tinggi sesuai dengan ekspektasi para *stakeholder*.

B. Langkah-Langkah Menghasilkan Produk Diklat Yang Berkualitas

Telah banyak dibahas dalam literature-literatur kependidikan bagaimana sebuah produk diklat mampu memenuhi kualitas yang baik. Dalam dunia kependidikan dan kepelatihan (*Instructional System Design*) dikenal istilah ADDIE. Model *Instructional System Design* (ISD) yang telah dikembangkan dan menjadi standar Internasional tersebut (ADDIE) yang terdiri dari proses desain pembelajaran yang diyakini keandalannya sampai saat ini. ADDIE sendiri terdiri dari tahapan: *Analysis phase*, *Design phase*, *Development phase*, *Implementation phase* dan *evaluation phase*.

C. Diklat Implementasi Standar Struktur Biaya Penganggaran

Diklat Implementasi Standar Struktur Biaya Penganggaran Bagi Satuan Kerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan adalah salah satu diklat yang dianggap berhasil memenuhi kriteria diklat yang berkualitas. Diklat ini mendapat apresiasi khusus dan memberikan dampak yang luas pada organisasi Kementerian Keuangan. Diklat ini didedikasikan untuk Biro Perencanaan Keuangan (Rocankeu) Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Lulusan diklat ini mengimplementasikan hasil diklat berupa penyusunan standar struktur biaya bagi satuan kerja di Kementerian Keuangan dan menyusun Peraturan Menteri Keuangan terkait dengan standarisasi struktur biaya dan saat ini telah diimplementasikan pada satker vertikal pada seluruh unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

D. Pengukuran Hasil Diklat

Ada empat level evaluasi untuk mengetahui apakah *training* telah memberikan manfaat maksimal. Keempat level tersebut adalah: *Reaction* (mengukur kepuasan peserta), *Learning* (mengukur sejauh mana peserta memahami materi *training* yang disampaikan baik *skill*, *knowledge* dan *attitude*), *Behaviour* (mengukur sejauh mana peserta mengimplementasikan hasil *training*) dan *Result* (mengukur seberapa besar dampak *training* terhadap kinerja bagi perusahaan).

4. Pembahasan

Dalam melaksanakan kajian ini penulis mencoba terlebih dahulu menganalisis tahapan pengembangan diklat yang dijadikan *benchmarking* dan dianggap menghasilkan diklat yang berkualitas. Sebagaimana diklat yang lain proses pengembangan diklat Implementasi Standar Struktur Biaya Penganggaran dilaksanakan sesuai prosedur diklat yang lain. Hal-hal yang membedakan adalah:

A. Desain Sistem Pembelajaran yang Sesuai issue Strategis Organisasi

Berdasarkan hasil kajian literature yang dilakukan oleh penulis, metode diklat di kalangan dunia pendidikan internasional lebih populer disebut *Instructional System Design* (ISD). ISD telah dikembangkan sejak tahun 1970 an, dan sampai sekarang tahapan penyelenggaraan sebuah desain pembelajaran juga tidak berubah yaitu terdiri dari ADDIE. ADDIE adalah singkatan dari: *Analysis*, *Design*, *Development*, *Implementation* dan *evaluation*. Pada tulisan ini kami sampaikan praktik langsung penerapan model ADDIE pada diklat Penerapan Standar Struktur Biaya.

a. Tahap Analisis (*Analysis phase*)

Pada tahap ini dilakukan analisis terkait dengan kebutuhan organisasi serta tujuan organisasi Biro Perencanaan Keuangan (Rocankeu) Kementerian Keuangan. Dari analisis diketahui tujuan organisasi yang belum tercapai atau adanya *gap* organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya kebijakan baru yang selanjutnya akan diterapkan. Penerapan kebijakan baru membutuhkan adanya kompetensi yang baru bagi pegawai. Untuk menjembatani kedua hal tersebut - lembaga diklat membantu organisasi (Rocankeu) untuk mempersiapkannya. Persiapan tersebut baik dari sisi kebijakan maupun dari sisi penyediaan Sumber Daya Manusia.

b. Tahap Desain (*Design phase*)

Pada tahap ini didiskusikan terkait dengan: tujuan pembelajaran secara lebih detail penetapan standar kompetensi dan kompetensi dasar, alat untuk mengukur keberhasilan pembelajaran dan keberhasilan program diklat, rencana pembelajaran dan media pembelajaran.

c. Tahap Pengembangan (*Development phase*)

Pada tahap ini Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan bersama-sama dengan Biro Perencanaan dan Keuangan mempersiapkan materi yang akan diajarkan, metode pembelajaran yang akan dilakukan serta penyiapan teknologi dan tenaga pengajar yang akan melakukan proses pembelajaran di kelas. Ketepatan penggunaan bahan ajar, metode pembelajaran dan juga pengajar akan menentukan keberhasilan diklat. Perlu dilakukan simulasi berulang terkait dengan materi yang hendak diajarkan antara calon pengajar, pembuat kebijakan serta teknologi pembelajaran sehingga materi benar-benar tepat dan dapat diaplikasikan.

d. Tahap Implementasi (*Implementation stage*)

Pada tahap pelaksanaan umumnya tidak terdapat banyak masalah karena sebagai lembaga diklat, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan telah berpengalaman dalam menyelenggarakan proses diklat yang berkualitas. Pada tahap ini yang perlu menjadi perhatian adalah kesiapan peserta dari sisi persyaratan keilmuan dan juga dari sisi penugasan peserta tersebut pada satuan kerjanya. Apabila ada peserta yang tidak sesuai antara *background* pekerjaan dengan materi yang akan diterapkan, peserta maka akan ditolak. Dalam hal ini diperlukan kerjasama antara Pembuat kebijakan (Rocankeu), Instansi Pengirim Peserta diklat (unit eselon I kementerian Keuangan) dan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan sebagai penyelenggara untuk dapat menyeleksi peserta dengan tepat.

Selain itu harus diperhatikan berlangsungnya proses pembelajaran, interaksi antara pengajar, peserta diklat dan juga panitia. Kemampuan para pengajar mentransfer pembelajaran, penggunaan materi pembelajaran dan metode serta teknologi Layanan panitia terhadap peserta diklat

e. Tahap evaluasi (*evaluation phase*)

Evaluasi dilaksanakan begitu pembelajaran selesai dilaksanakan. Evaluasi yang harus dilaksanakan tidak semata evaluasi formatif dan sumatif namun evaluasi terkait dampak dari diklat. Setelah peserta diklat kembali ke kantor masing-masing dilakukan juga pemantauan bagaimana mereka melaksanakan hasil diklat. Selanjutnya juga dievaluasi bagaimana penerapan kebijakan terkait topik yang telah diajarkan dilapangan dan juga evaluasi terkait dengan dampak diklat terhadap performa organisasi.

Selain itu karena diklat diselenggarakan dalam beberapa angkatan begitu angkatan pertama selesai dilaksanakan langsung dilakukan evaluasi terutama terkait proses pembelajaran dan dilakukan perbaikan untuk angkatan berikutnya.

Agar mampu menghasilkan diklat yang mampu menjawab masa depan maka tahapan analisis harus diperkuat. Dalam tahap ini harus memperhatikan: tujuan diklat harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, calon peserta diklat adalah orang yang tepat, *Outcome* yang hendak dicapai didefinisikan dengan jelas, pemilihan metode pembelajaran yang tepat, serta waktu pelaksanaan.

Untuk menyelesaikan semua hal tersebut di atas perlu koordinasi yang kuat dari level pimpinan tertinggi. Selain itu diperlukan inovasi dari *stakeholder* maupun penyelenggara diklat.

B. Menghasilkan Diklat Yang Efektif

Untuk menghasilkan diklat yang efektif maka tahapan *Instructional System Design* (ISD) harus dikerjakan dengan tepat. Esensi dari ISD mulai dari tahap *analysis, design, development, implementation and evaluation* (addie) harus dipahami oleh unit penyedia diklat dan unit pengguna diklat. Selain itu setiap Sumber Daya Manusia yang terlibat dari level pimpinan serta staf harus memahami konsep ISD dengan baik.

Agar diklat efektif selama proses pembelajaran diampu oleh Widyaiswara yang pakar dibidang substansi serta pejabat yang paham implementasi terkait substansi. Selain itu peserta diklat adalah para pelaku lapangan terkait substansi yang dilatih. Tantangan yang dihadapi selama ini adalah kurangnya inovasi dan keterlibatan pimpinan unit pengguna diklat dan penyelenggara diklat sehingga tidak mampu “memaksa” sebuah diklat harus diampu oleh pakar dibidang substansi secara teori dan prakteknya, peserta yang terkait langsung dengan substansi, desain pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan.

C. Diklat Memberikan Manfaat Bagi Peserta Dan Organisasi.

Diklat memberikan manfaat bagi organisasi sesuai dengan desain awal. Materi diklat terkait dengan isu strategis yang harus diselesaikan organisasi. Hasil dari diklat tersebut adalah penyusunan kebijakan dan implementasi kebijakan dari organisasi. Diklat memberikan manfaat bagi peserta diklat karena materi diklat terkait erat dengan pekerjaan yang mereka kerjakan sehari-hari dan sekaligus memberikan pencerahan terkait dengan kebijakan yang akan diberlakukan. Hasil evaluasi diklat juga menunjukkan bahwa isu strategis organisasi dapat diselesaikan dengan penyelenggaraan diklat.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Dengan produk yang berkualitas lembaga diklat akan menjadi lembaga sentral dalam organisasi pemerintahan. Untuk menghasilkan produk diklat yang berkualitas penerapan ISD yang tepat harus dipahami oleh semua pihak yang terkait dengan kediklatan baik lembaga diklat maupun *stakeholder*. Adapun hal-hal penting yang dapat disimpulkan:

A. Desain Sistem Pembelajaran Yang Sesuai Dengan Issue Strategis

Perlu dipersiapkan penerapan *Instructional System Design* (ISD) yang tepat. Tantangan untuk menghasilkan diklat yang berkualitas tinggi terdapat pada setiap tahapan ISD mulai dari tahap: *Analysis, Design, Development, Implementation dan Evaluation*

B. Menghasilkan Diklat Yang Efektif

Untuk menghasilkan diklat yang efektif setiap Sumber Daya Manusia yang terlibat dari level pimpinan serta staf harus memahami konsep ISD dengan baik. Untuk menjawab kebutuhan organisasi masa depan harus diperhatikan: tujuan diklat sesuai dengan kebutuhan organisasi terkait dengan issue strategis yang harus diselesaikan, calon peserta diklat yang tepat, *Outcome* terdefinisi dengan jelas, pemateri yang pakar dibidang substansi teknis, dan materi dan metode pembelajaran yang tepat. Untuk menyelesaikan semua hal tersebut diatas perlu koordinasi dan inovasi dari *stakeholder* maupun penyelenggara diklat.

C. Diklat memberikan manfaat bagi peserta dan organisasi.

Diklat memberikan manfaat bagi organisasi apabila terkait dengan kebijakan dan implementasi pada organisasi. Sedangkan manfaat bagi peserta diklat apabila sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan dan arah dengan kebijakan yang akan diberlakukan;

Adapun hal yang dapat disarankan dari kajian ini adalah Badan Diklat harus mampu menghasilkan diklat yang powerfull dan berdampak luas agar eksistensi Badan Diklat menjadi kuat. Diklat tersebut dicirikan dengan adanya manfaat diklat yang bagi peserta diklat dan organisasi. Dengan adanya diklat tersebut peran Badan Diklat akan semakin kuat dalam organisasi.



Daftar Pustaka

- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 01, Tahun 2014 “*Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025*”
- Permenpan No. 22 Tahun 2014 tentang “Jabatan Fungsional Widyaiswara”.
- Donald L. Kirkpatrick (1998) “*American Society for Training and Development Journal*”
- Primiani C. Novi dan D. Wahyu Ariani. 2005. “Total Quality Management dan Service Quality dalam Organisasi Pendidikan Tinggi.” *Cakrawala Pendidikan*, Juni 2005, Th. XXIV.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Rifandi, Ahmad. 2013. “Mutu Pembelajaran dan Kompetensi Lulusan Diploma III Politeknik.” *Cakrawala Pendidikan*, Februari 2013, Th. XXXII, No. 1, Hal. 125-138.
- Supriyanto, Achmad. 2011. “Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran.” *Cakrawala Pendidikan*, Februari 2011, Th. XXX, No. 1, Hal. 17-29.