EVALUASI PROGRAM PELATIHAN BENDAHARA PENGELUARAN PEGAWAI KEMENTERIAN KEUANGAN

Agus Bandiyono dan Seno Andri

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Treasurer Training Evaluation Program Personnel Expenditure Ministry of Finance.

The objective of this research is to evaluate treasurer training program for Ministry of Finance staff in Pekanbaru Finance Education and Training Office based on 4 stages introduced by Donald Kirkpatrick and to know factors that affect the treasurer training program. This research uses qualitative approach with descriptive method. The data gathered from: primary data resources, by observe to the location of the training program and interview by key informan consist of the alumni of the treasurer training program, organizing committee, instructors, training evaluation staff. Secondary data resources gathered from documents, such as Performance Report of Treasurer Training and Performance Accountability Report of Government Institution of Finance Education and Training Office. The result of this research shows there is no standardization related to this training so it is necessary to set the standardization of this training. Meanwhile the determinants factor of the success in training comes from input factor, process factor, output factor, and outcome factor. However, input factor is the most important thing and the most decisive in the training.

Abstrak: Evaluasi Program Pelatihan Bendahara Pengeluaran Pegawai Kementerian Keuangan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran bagi pegawai Kementerian Keuangan pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru berdasarkan 4 tahapan yang diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan bendahara pengeluaran tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data diperoleh dari: Sumber data primer, yang melalui observasi langsung ke lokasi pelaksanaan pelatihan dan wawancara dengan key informan yang terdiri dari para alumni peserta program pelatihan bendahara pengeluaran, panitia penyelenggara, para pengajar, petugas evaluasi pelatihan. Hasil dari penelitian ini adalah belum adanya standarisasi yang baku terkait pelaksanaan pelatihan ini sehingga perlu dilakukan penyusunan standarisasi atas pelaksanaan pelatihan ini. Adapun faktor penentu keberhasilan suatu pelatihan bisa berasal dari faktor masukan, faktor proses, faktor keluaran dan faktor hasil. Namun, faktor masukan adalah hal yang paling penting dan paling menentukan dalam pelaksanaan suatu pelatihan.

Kata Kunci: Evaluasi pelatihan, sumber daya manusia, program pelatihan, bendahara pengeluaran

PENDAHULUAN

Seiring dengan adanya reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan Republik Indonesia, khususnya Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) terus berupaya meningkatkan mutu pelayanan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan melakukan upaya penyempurnaan dan pengembangan kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode diklat, peningkatan mutu pengajar/instruktur serta pelayanan kesekretariatan/administrasi. Selain BPPK juga memperluas pelayanan di seluruh wilayah Indonesia supaya lebih menjangkau satuan kerja (satker) di lingkungan Kementerian

Keuangan, yaitu dengan menambah Balai Diklat Keuangan (BDK) baru yang semula berjumlah 8 (delapan) menjadi 11 (sebelas) balai. Penambahan tersebut salah satunya adalah BDK Pekanbaru.

BDK Pekanbaru adalah unit instansi vertikal di bawah BPPK yang memiliki tugas pokok membina dan melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penataran keuangan negara di daerah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala BPPK. Daerah yang menjadi wilayah kerja BDK Pekanbaru adalah Riau, Kepulauan Riau, Jambi, dan Bengkulu. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara adalah salah satu tugasnya. Dalam melaksanakan tugasnya, BDK Pekanbaru menyelenggarakan fungsi: 1) Evaluasi dan pemantauan pendidikan dan pelatihan; 2) Penelaahan dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan; 3) Penyediaan penetapan surat keterangan mengikuti pendidikan dan pelatihan (SKPP) yang didelegasikan pada Pusat; 4) Pengkajian dan penyusunan laporan kinerja pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Dengan mengemban tugas dan fungsi tersebut, adalah suatu hal yang mutlak bagi BDK Pekanbaru untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan unit pengguna. Untuk itu, BDK Pekanbaru senantiasa melakukan penyempurnaan atas program-program diklat yang diselenggarakannya. Penyempurnaan dilakukan salah satunya melalui pemberdayaan optimal atas fungsi evaluasi.

Fungsi evaluasi yang diselenggarakan mencakup tiga hal, yaitu evaluasi perencanaan, evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pasca-diklat. Evaluasi merupakan suatu alat untuk mengukur salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) BDK Pekanbaru, yaitu persentase diklat yang berkontribusi pada peningkatan kinerja alumni. Hal inilah yang kemudian menjadi titik tolak untuk melakukan penyempurnaan program-program diklat pada BDK Pekanbaru.

Terkait fungsi evaluasi, terdapat indikasi bahwa selama ini implementasi fungsi evaluasi belum dilakukan atas dasar keinginan untuk menyempurnakan diri, melainkan lebih dikarenakan tuntutan rutinitas. Monitoring atas implementasi fungsi ini juga belum dilakukan dengan optimal. Selama ini, fungsi evaluasi hanya bermuara pada penyusunan laporan hasil evaluasi tanpa disertai tindak lanjut perbaikan yang berkelanjutan, sehingga belum terdapat suatu hubungan yang riil antara hasil evaluasi dengan penyempurnaan program diklat BPPK khususnya pada BDK Pekanbaru. Untuk itulah penajaman atas fungsi evaluasi menjadi agenda prioritasnya.

Fokus utama penelitian ini adalah untuk satu jenis program pelatihan yang dilaksanakan di BDK Pekanbaru yaitu program pelatihan Ben-

dahara Pengeluaran. Dasar pemilihan program pelatihan bendahara pengeluaran sebagai objek evaluasi adalah: 1) Program pelatihan bendahara pengeluaran ini merupakan prasyarat utama untuk menjadi seorang bendahara pengeluaran, dimana hampir seluruh instansi pemerintahan (Kementerian Keuangan ataupun kementerian dan lembaga pemerintah lainnya) membutuhkan keberadaan bendahara pengeluaran, 2) Peminat program pelatihan bendahara pengeluaran ini sangat besar dan relatif konsisten dari tahun ke tahun, 3) Besarnya jumlah peminat program pelatihan bendahara pengeluaran dianggap sebagai indikasi bahwa program pelatihan bendahara pengeluaran merupakan program pelatihan yang ideal bagi unit pengguna yang terkait, baik Kementerian Keuangan maupun Kementerian/Lembaga pemerintah lainnya, secara administratif maupun substantif, sehingga diasumsikan program pelatihan tersebut mampu merepresentasikan program pelatihan terbaik yang diselenggarakan oleh BDK Pekanbaru.

Nurmansyah (2001) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan pendidikan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan pengertian karyawan tentang pengetahuan umum, termasuk peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan--persoalan atau masalah-masalah organisasi.

Sedangkan Armstrong (1994) menyebutkan bahwa pelatihan adalah suatu sistem untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku sebagai pribadi untuk dapat menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara Barry Cushway (1995) mengatakan bahwa pelatihan seperti kegiatan lain dalam organisasi, harus direncanakan dan berhubungan dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Program pelatihan Bendahara Pengeluaran merupakan salah satu program pelatihan yang diselenggarakan oleh BDK Pekanbaru. Program

pelatihan Bendahara Pengeluaran dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap bendahara pengeluaran sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kompetensi yang diharapkan melalui program pelatihan ini adalah aparatur yang mampu melaksanakan tugas dalam menerima, menyimpan, membayarkan, menata-usahakan dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja negara dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada kantor/satuan kerja kementerian negara/lembaga.

Tujuan kurikuler umum program pelatihan Bendahara Pengeluaran adalah peserta mampu mengelola dan mempertanggungjawabkan Uang Persediaan (UP) untuk keperluan belanja negara dalam rangka pelaksanaan APBN di unit kerja masing-masing sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Sedangkan tujuan kurikuler khususnya adalah peserta mampu: 1) Melaksanakan pengelolaan Uang Persediaan; 2) Melaksanakan pengujian ketersediaan dana yang dibutuhkan dan pembayaran tagihan; 3) Mengelola Uang Persediaan/Pembayaran Langsung; 4) Melaksanakan tugas wajib pungut pajak; 5) Mengerjakan pembukuan dan pertanggungjawaban bendahara pengeluaran; 6) Mengetahui sistem penerimaan dan pengeluaran negara; 7) Mengetahui dan melaksanakan etika profesi PNS; 8) Mengetahui proses penyelesaian ganti kerugian negara terhadap bendahara.

Program pelatihan bendahara pengeluaran dilaksanakan selama 16 hari (termasuk ujian) dalam waktu 94 jam pelatihan, masing-masing jam pelatihan dilaksanakan selama 45 menit. Mata pelajaran yang diajarkan meliputi: mata pelajaran pokok, mata pelajaran penunjang, ceramah dan ujian. Semua mata pelajaran pokok dan penunjang diujikan dan lama ujian untuk setiap pelajaran minimal 60 menit maksimal 180 menit.

Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan Kirkpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Programs*, yang terdiri atas: *reaction, learning, behavior dan result* (Kaswan, 2011). *Pertama*, reaksi mungkin bisa didefinisikan sebagai seberapa baik peserta pelatihan menyukai

program pelatihan tertentu. *Kedua, learning* atau belajar di sini didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan ketrampilan yang dipelajari. *Ketiga, behavior* dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali di lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap). *Keempat, result* diakui Kirkpatrick sebagai evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit untuk dilakukan, yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak atau hasil terhadap peningkatan kinerja mantan peserta, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran bagi pegawai Kementerian Keuangan pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru berdasarkan 4 tahapan yang diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan bendahara pengeluaran bagi pegawai Kementerian Keuangan pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data diperoleh dari: a) Sumber data primer, yang melalui observasi langsung ke lokasi pelaksanaan pelatihan dan wawancara dengan key informan yang terdiri dari para alumni peserta program pelatihan bendahara pengeluaran pada BDK Pekanbaru, yaitu para bendahara pengeluaran pada satuan kerjadi bawah Kementerian Keuangan yang berada di Kota Pekanbaru, panitia penyelenggara dan semua pihak yang terlibat langsung dalam program pelatihan bendahara pengeluaran pada BDK Pekanbaru seperti: para pengajar, panitia penyelenggara, petugas evaluasi pelatihan, Kepala Seksi Penyelenggaraan, Kepala Seksi Evaluasi, Kepala Subbagian Umum, Kepala Subbidang Program Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Bogor, serta Petugas Verifikasi dan Akuntansi Kantor Pelayanan dan Perbendaharaan Negara (KPPN)

Pekanbaru; b) sumber data sekunder, diperoleh dari dokumen-dokumen berkaitan dengan evaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran di BDK Pekanbaru, seperti Laporan Kinerja Diklat Bendahara Pengeluaran, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Bendahara Pengeluaran, dan Buku Program Diklat Bendahara Pengeluaran. Analisis data dilakukan dengan langkah-langkah: a) reduksi data, b) display data, serta c) verifikasi dan penarikan kesimpulan.

HASIL

Tahapan Evaluasi Pertama: REAKSI

Berdasarkan observasi langsung ke lokasi penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran, wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dengan penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran seperti alumni peserta pelatihan, panitia penyelenggara, pengajar pelatihan, pejabat yang terkait, serta telaahan terhadap dokumen-dokumen yang relevan, berikut ini adalah hasil evaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran di BDK Pekanbaru berdasarkan tahapan evaluasi pertama, yaitu tahapan reaksi (*reaction*).

Reaksi peserta mengikuti pelatihan adalah dengan menanyakan kepada peserta pelatihan mengenai kepuasan peserta terhadap program pelatihan yang telah mereka terima, melakukan observasi langsung dan menelaah dokumen hasil evaluasi yang dilakukan oleh panitia. Setidaknya, terdapat lima unsur/item yang bisa digunakan untuk menggambarkan reaksi peserta, yaitu: a) Program pelatihan bendahara pengeluaran memberikan manfaat yang berarti bagi calon bendahara pada satuan kerjanya; b) Alokasi waktu yang digunakan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pengetahuan yang dibutuhkan oleh calon bendahara dalam hal ini calon bendahara merasa waktu pelatihannya cukup memadai; c) Pengajar yang memberikan materi pelatihan memiliki kompetensi yang sesuai dan memiliki kemampuan menyampaikan materi pelatihan secara baik; d) Ketersediaan fasilitas pelatihan berupa sarana dan prasarana pelatihan yang memadai; e) Pelayanan panitia terhadap peserta pelatihan.

Hasil evaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran berdasarkan tahapan reaksi peserta, menyatakan bahwa program pelatihan bendahara pengeluaran cukup memberikan manfaat bagi para peserta pelatihan khususnya bagi para calon bendahara pengeluaran. Hal ini dapat dirasakan oleh peserta dengan meningkatnya pengetahuan mereka mengenai tugas pokok, tanggung jawab, uraian pekerjaan, dan fungsi bendahara. Manfaat yang diterima oleh peserta pelatihan berbeda tingkatannya. Bagi para peserta yang merupakan calon bendahara di satuan kerjanya, manfaat pelatihan sangat berarti bagi mereka dalam hal; peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka. Namun bagi peserta pelatihan yang sudah menjabat sebagai bendahara di satuan kerjanya, peningkatan pengetahuan tetap ada, namun lebih kepada koreksi dan penyegaran kembali atas ilmu yang sudah mereka miliki. Saat proses pelatihan berlangsung, pertanyaan atau konsultasi kepada pengajar lebih banyak muncul dari peserta yang sudah menjabat bendahara. Pertanyaan tersebut terkait dengan seputar permasalahan dan kasus-kasus yang terjadi terkait pelaksanaan tugasnya sebagai bendahara.

Mengenai alokasi waktu yang digunakan dalam pelatihan secara umum, alokasi waktu sudah cukup memadai untuk mentransfer semua mata pelajaran dalam pelatihan kepada peserta. Namun, alokasi waktu untuk masing-masing pelajaran, ada yang perlu ditambah dan ada yang perlu dikurangi. Mata pelajaran yang perlu ditambah waktunya adalah perpajakan bendahara pengeluaran dan pembukuan bendahara pengeluaran. Pada mata pelajaran perpajakan bendahara pengeluaran, dibahas semua jenis pajak yang terkait dengan bendahara mulai dari a) Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21 yang dikenakan atas Pegawai Negeri Sipil terkait gaji, honor, uang makan dan penghasilan lain yang mereka terima dan harus dikenakan PPh Pasal 21 dengan tarif sesuai dengan pangkat dan golongannya; b) Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 yang dikenakan untuk belanja atau pembelian barang; c) Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 23 yang dikenakan untuk belanja atau pembelian jasa; dan d) Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sebesar 10% yang dikenakan untuk belanja atau pembelian

barang. Pajak-pajak tersebut dibahas secara rinci mulai dari dasar hukumnya, aturan-aturan yang melekat terkait petunjuk teknis pelaksanaannya, besaran tarifnya sampai dengan cara perhitungan dan contoh-contoh penerapannya, sehingga untuk mata pelajaran ini menurut peserta tidak cukup dijelaskan dalam waktu 8 jamlat. Perlu penambahan waktu sekitar 4 jamlat sehingga alokasi waktu ideal untuk mata pelajaran perpajakan bendahara pengeluaran ini adalah 12 jamlat. Adapun untuk mata pelajaran pembukuan bendahara pengeluaran juga perlu ditambah waktunya karena mata pelajaran ini merupakan intisari dari pekerjaan dan tugas pokok seorang bendahara pengeluaran dimana dalam mata pelajaran ini dibahas mengenai dasar hukum atau peraturan terkait pembukuan bendahara, konsep teoritis, tata cara pembukuan, paktek pembukuan bendahara sampai dengan latihan soal dan contoh kasus dalam pembukuan bendahara. Mata pelajaran ini lebih banyak bersifat praktis daripada teoritisnya sehingga lebih banyak melibatkan peserta untuk aktif dalam pelajaran ini yaitu dengan mempraktekan langsung mengenai tata cara pembukuan sekaligus menyelesaikan contoh soal latihan yang ada. Praktek pembukuan memerlukan waktu yang lama sehingga untuk mata pelajaran pembukuan memerlukan tambahan alokasi waktu sampai dengan 30 jamlat. Selain itu, perlu adanya penambahan alokasi waktu dalam ujian dalam arti alokasi waktu ujian yang saat ini diterapkan selama dua hari untuk seluruh mata pelajaran yang diujikan dirasakan sangat padat sehingga perlu tambahan waktu satu hari supaya tidak terlalu padat dalam pelaksanaan ujian dan lebih memberikan kelonggaran kepada peserta dalam hal persiapan pelaksanaan ujian. Untuk mata pelajaran yang perlu dikurangi waktunya adalah etika profesi PNS karena mata pelajaran ini sudah diajarkan juga pada pelatihan yang lain.

Terkait dengan pengajar dalam pelatihan bendahara pengeluaran, evaluasi terhadap pengajar sudah baik dengan hasil evaluasi yang menyatakan bahwa pengajar memiliki kompetensi dan pengetahuan yang bagus dan sesuai dengan bidang atau materi pelajaran yang diajarkan. Namun di sisi lain, para pengajar

sebaiknya perlu memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengajar atau dalam menyampaikan materi pelajaran kepada peserta pelatihan karena peserta merasa ada beberapa pengajar yang kurang memiliki kemampuan dalam menyampaikan materi pelatihan. Selain itu, pengajar perlu memahami kurikulum materi yang disampainya karena adanya pengajar yang menyampaikan materi yang tidak sesuai dengan materi pelatihan/materi yang tidak terdapat di dalam modul pelatihan.

Dalam hal ketersediaan fasilitas pelatihan berupa sarana dan prasarana yang memadai, perlu diketahui bahwa selama ini BDK Pekanbaru melaksanakan program pelatihan bendahara pengeluaran di hotel-hotel yang berada di kota Pekanbaru sehingga hasil evaluasi atas fasilitas pelatihan sangat tergantung dari fasilitas hotel yang digunakan pada saat itu. Pelaksanaan pelatihan di hotel disebabkan karena BDK Pekanbaru belum memiliki gedung asrama dan keterbatasan ruangan kelas untuk pelatihan mengingat pelatihan bendahara pengeluaran merupakan jenis pelatihan yang membutuhkan waktu 16 hari (2 minggu) dan peserta diasramakan (menginap di tempat pelatihan). Secara umum, hasil evaluasi atas fasilitas pelatihan yaitu: menu konsumsi makanan yang kurang bervariasi, kebersihan kamar dan ruangan kelas yang masih kurang, fasilitas mengajar yang kurang lengkap seperti tidak adanya whiteboard, kurangnya jaminan keamanan dari pihak hotel atas barang-barang milik peserta pelatihan, tidak adanya meja belajar yang representatif di kamar peserta, dan kurangnya fasilitas penerangan (lampu belajar) untuk peserta di kamar hotel.

Adapun evaluasi atas pelayanan panitia bahwa belum ada standarisasi terhadap panitia yang bertugas dalam pelatihan. Hal ini terlihat dari penampilan panitia yang terkadang berse-ragam lengkap dan terkadang juga kurang lengkap (misalnya: tidak memakai tanda pengenal pegawai). Panitia harus lebih cepat dan lebih tanggap dalam merespon keluhan-keluhan dari peserta pelatihan serta kurangnya interaksi dan keakraban antara peserta dan panitia pelatihan.

Tahapan Evaluasi Kedua: PEMBELAJARAN

Berdasarkan observasi langsung ke lokasi penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran, wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dengan penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran seperti alumni peserta pelatihan, panitia penyelenggara, pengajar pelatihan, pejabat yang terkait, serta telaahan terhadap dokumen-dokumen yang relevan, berikut ini adalah hasil evaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran di BDK Pekanbaru berdasarkan tahapan evaluasi kedua yaitu tahapan pembelajaran (*learning*).

Hasil evaluasi dalam tahapan pembelajaran (*learning*) ini bisa dilihat dari hasil pre test maupun post test atau hasil ujian pelatihan ini yang merupakan hasil evaluasi belajar peserta pelatihan. Evaluasi hasil belajar peserta pelatihan adalah penilaian terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta dalam mengikuti pelatihan. Evaluasi ini diwujudkan dalam bentuk penyelenggaraan ujian tertulis pada setiap akhir pelatihan. Evaluasi belajar mempunyai bobot/pengaruh yang paling besar dalam menentukan syarat kelulusan untuk memperoleh sertifikat, selain aspek kehadiran dan aktifitas. Dapat diketahui bahwa pada tahapan evaluasi ini, hasil evaluasi sangat bagus. Hal ini terlihat dari hasil ujian atau hasil evaluasi belajar peserta pelatihan yang menunjukkan tingkat kelulusan peserta pelatihan bendahara pengeluaran adalah di atas 95%. Artinya bahwa sebagian besar atau di atas 95% peserta telah menguasai pengetahuan dan keterampilan sebagai bendahara. Adapun peserta yang tidak lulus ujian atau evaluasi hasil belajar, diberikan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan pada angkatan yang selanjutnya.

Tahapan Evaluasi Ketiga: TINGKAHLAKU

Berdasarkan observasi langsung ke lokasi penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran, wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dengan penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran seperti alumni peserta pelatihan, panitia penyelenggara, pengajar pelatihan, pejabat yang terkait, serta telaahan terhadap dokumen-dokumen yang relevan, berikut ini adalah hasil evaluasi

program pelatihan bendahara pengeluaran di BDK Pekanbaru berdasarkan tahapan evaluasi ketiga yaitu tahapan tingkah laku (*behavior*).

Hasil evaluasi pada tahapan tingkah laku ini adalah sebagian besar alumni pelatihan bendahara pengeluaran telah menjabat sebagai bendahara pengeluaran pada satuan kerjanya masing-masing dan telah mempraktekkan hasil pengetahuan yang diperoleh saat pelatihan ke dalam pelaksanaan pekerjaannya sebagai bendahara. Sebagian alumni pelatihan yang tidak diangkat sebagai bendahara juga ada yang mempraktekkan hasil pengetahuannya dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan bertugas sebagai asisten bendahara. Namun, beberapa peserta ada yang belum bisa mempraktekkan hasil pelatihan karena belum menjabat sebagai bendahara dan bidang pekerjaan yang dijalannya tidak berhubungan dengan tugas perbendaharaan.

Pada prakteknya, masih dijumpai kesalahan-kesalahan dalam hal pembukuan bendahara yang perbaikannya dilakukan dengan cara koreksi atas hasil pembukuan yang dimaksud. Selain itu, terkadang muncul permasalahan atau kasus-kasus baru terkait transaksi keuangan yang belum bisa dipecahkan oleh bendahara itu sendiri sehingga bendahara perlu konsultasi dengan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara setempat atau dengan pihak pengajar untuk menyelesaikan kasus transaksi keuangan yang terjadi.

Tahapan Evaluasi Keempat: HASIL

Berdasarkan observasi langsung ke lokasi penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran, wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dengan penyelenggaraan program pelatihan bendahara pengeluaran seperti alumni peserta pelatihan, panitia penyelenggara, pengajar pelatihan, pejabat yang terkait, serta telaahan terhadap dokumen-dokumen yang relevan, berikut ini adalah hasil evaluasi program pelatihan bendahara pengeluaran di BDK Pekanbaru berdasarkan tahapan evaluasi keempat yaitu tahapan hasil (*result*).

Pada tahapan evaluasi keempat atau tahapan hasil ini, hasil evaluasi salah satunya dapat dilihat dari ketepatan isi dan ketepatan waktu dalam penyampaian Laporan Pertanggung-

jawaban (LPJ) Bendahara kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. Untuk satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan di wilayah kerja KPPN Pekanbaru, sudah menyampaikan LPJ bendahara secara tepat waktu dan tepat / benar secara isi dan kelengkapan dokumennya. Hampir seluruh satker di lingkungan Kementerian Keuangan wilayah kerja KPPN Pekanbaru telah memperoleh penilaian yang cukup baik dalam hal penyampaian LPJ Bendahara ke KPPN Pekanbaru. Penilaian atas LPJ Bendahara didasarkan atas ketepatan isi dan kelengkapan dokumen LPJ.

Adapun unsur lain dalam mengevaluasi tahapan hasil adalah dengan melihat besarnya penyerapan anggaran dari satuan kerja dan ketepatan waktu dalam pembayaran tagihan oleh bendahara kepada rekanan. Dalam hal realisasi anggaran, penilaian KPPN atas penyerapan anggaran satker masih kurang bagus. Hal ini mengindikasikan bahwa bendahara satker masih terkesan lambat dalam hal pencairan dana ke KPPN. Sejalan dengan hal tersebut, sering terjadi keterlambatan dalam pembayaran tagihan kepada rekanan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan evaluasi secara menyeluruh terhadap program pelatihan bendahara pengeluaran untuk pegawai Kementerian Keuangan pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru, terlihat bahwa perlu adanya kajian yang lebih komprehensif dan tindak lanjut yang nyata atas hasil evaluasi demi tercapainya suatu perbaikan atas program pelatihan yang telah dilaksanakan. Artinya, perlu adanya kajian secara rinci terhadap masing-masing komponen atau unsur yang telah dievaluasi untuk dapat diketahui kekurangan dan kelebihan atas pelaksanaan atau realisasi di lapangan pada masing-masing komponen tersebut, dan untuk selanjutnya agar dapat dirumuskan alternatif solusi yang terbaik atas kekurangan-kekurangan yang ada melalui suatu rumusan kebijakan yang memuat adanya perbaikan untuk keseluruhan.

Sudah selayaknya bahwa pelaksanaan pelatihan bendahara pengeluaran bisa memberi-

kan manfaat dalam bentuk peningkatan kemampuan dan kompetensi peserta pelatihan, namun juga bisa menambah manfaat lain berupa meningkatnya motivasi peserta pelatihan untuk mau dan mampu menjadi bendahara yang kompeten. Hal ini terkait dengan adanya sanksi untuk bendahara yang tercantum dalam pasal 14 Bab V Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-47/PB/2009 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penatausahaan dan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Bendahara Kementerian Negara/Lembaga/Kantor/Satuan Kerja. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa keterlambatan dalam pengajuan LPJ bendahara atau tidak menyampaikan LPJ bendahara ke KPPN dapat dikenakan sanksi berupa penundaan penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana atas Surat Perintah Membayar yang diajukan. Selain itu, bendahara bertanggungjawab secara pribadi atas uang yang dikelolanya.

Menurut Manullang (2001) terkait pengertian motivasi, bahwa dalam motivasi (*motivation*), *Orang* akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan suatu tugas tertentu, bila ada daya perangsangnya. Demikian juga para pengikut latihan akan bersungguh-sungguh, jika mereka melihat adanya daya perangsang untuk bersikap demikian. Kenaikan upah atau kenaikan kedudukan adalah beberapa daya perangsang yang dapat dipergunakan untuk merangsang para pengikut latihan belajar sungguh-sungguh selama latihan. Partisipasi aktif (*active participation*), di dalam latihan, para pengikut harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan. Oleh karena itu, pendidikan harus dijalankan bukan semata-mata memberi kuliah. Sistem pendidikan dengan jalan memberikan kuliah seringkali membosankan sebab tidak adanya hak untuk membantah atau mengetahui sebab dan akibatnya. Oleh karena itu, pendidikan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara si pelatih dengan yang dilatih, sehingga pengikut latihan turut aktif berpikir selama latihan yang bersangkutan. Oleh karena itu, motivasi kepada peserta dapat diberikan dalam bentuk penyampaian motivasi oleh pengajar, adanya urutan peringkat atas hasil pelatihan dan atas

urutan peringkat tertinggi diberikan hadiah, atau dengan adanya tunjangan/honor khusus bagi jabatan bendahara.

Terkait masukan atas alokasi waktu atau jamlat (jam pelatihan) pada masing-masing pelajaran, dalam hal ini perlu adanya kajian ulang atas kurikulum yang disusun untuk menilai apakah alokasi jamlat terhadap masing-masing pelajaran sudah sesuai atau masih perlu adanya revisi jumlah jamlat. Kurangnya alokasi waktu / jamlat pada beberapa pelajaran salah satunya disebabkan oleh adanya revisi materi pelajaran berupa penambahan materi pada pelajaran tersebut namun tidak diikuti dengan penambahan alokasi waktu. Penyebab lain karena peserta sulit memahami materi pelajaran sehingga diperlukan penjelasan yang lebih mendalam disertai contoh dan penerapannya sehingga hal ini berdampak pada kurangnya alokasi waktu dalam pelajaran tersebut.

Terkait pengajar, hasil evaluasi terhadap pengajar sudah baik. Hal ini karena pengajar selain dari widyaiswara Balai Diklat Keuangan Pekanbaru, pengajar juga berasal dari unit teknis perbendaharaan yaitu dari Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Riau dan KPPN Pekanbaru. Oleh karena itu, kompetensi pengajar sudah tidak diragukan lagi. Namun yang perlu dicermati adalah kemampuan dalam menyampaikan materi / kemampuan mengajar. Dalam hal ini, Balai Diklat sebagai pihak penyelenggara telah melakukan antisipasi dengan memberikan Training of Trainer (TOT) kepada seluruh pengajar Balai Diklat, baik dalam bentuk workshop, seminar maupun pelatihan. Selain itu, perlu adanya standarisasi dalam teknik mengajar, salah satu caranya dengan memberikan rekaman video yang berisi tentang contoh cara mengajar yang baik kepada seluruh pengajar.

Meskipun program pelatihan bendahara dilaksanakan di hotel, namun perlu adanya standarisasi tentang kelengkapan fasilitas, sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pelatihan. Pada kenyataannya, standarisasi tersebut belum ada, sehingga Balai Diklat sebagai pihak penyelenggara pelatihan, dalam memilih hotel sebagai lokasi pelatihan lebih kepada pendekatan ketersediaan anggaran/dana. Oleh karena itu, perlu

diusulkan kepada pembuat program / kebijakan yang dalam hal ini adalah Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan untuk membuat standarisasi terkait sarana dan prasarana untuk pelaksanaan pelatihan bendahara sehingga dalam pelaksanaannya, penentuan tempat dan lokasi pelatihan mengacu kepada standarisasi yang ada. Hal-hal yang perlu distandarisasi seperti ruangan kelas, kamar peserta, makanan dan minuman, serta fasilitas lainnya seperti penerangan, tempat ibadah, tempat olahraga, dan lain-lain.

Untuk pelayanan panitia, sampai saat ini belum diatur mengenai pedoman atau petunjuk khusus mengenai tata cara dan prosedur panitia dalam melayani peserta terutama dalam hal penampilan dan sikap panitia. Oleh karena itu, diperlukan adanya standarisasi atas pelayanan panitia kepada peserta pelatihan. Misalnya: dalam hal penampilan, panitia harus berdasi dan memakai tanda pengenal.

Untuk evaluasi hasil belajar peserta telah menunjukkan tingkat kelulusan yang cukup tinggi, namun perlu adanya validasi atas soal ujian dan standarisasi dalam soal ujian sehingga soal yang diujikan untuk setiap angkatan memiliki tingkat kesulitan yang setara dan terhindar dari adanya kesalahan naskah soal baik dalam segi tekstual maupun isi dan substansi. Selain itu, perlu adanya variasi soal ujian yang berbeda di setiap angkatan untuk menghindari adanya kebocoran soal ujian.

Dalam hal tingkah laku, ketika alumni pelatihan telah menjadi bendahara dan mampu mempraktekan pengetahuan yang didapatkannya selama pelatihan, hal ini perlu ditunjang dengan adanya moral dan sikap yang baik sebagai bendahara, salah satunya dengan cara menerapkan kode etik sebagai pegawai. Perlu diketahui bahwa jabatan bendahara memiliki tingkat kerawanan yang tinggi terhadap terjadinya tindak pidana korupsi. Oleh karena itu, sikap mental yang jujur dan amanah perlu dimiliki oleh seorang bendahara. Sikap tersebut bisa mulai ditanamkan saat pelatihan melalui pemberian materi terkait pembinaan mental dan sikap pegawai.

Terkait hasil, salah satu indikatornya melalui penyusunan LPJ bendahara. Dalam hal ini, KPPN yang memberikan penilaian terkait kebenaran isi dan ketepatan waktu dalam penyampaian LPJ

bendahara. Namun, selain LPJ bendahara, pembukuan bendahara juga menjadi tolok ukur atas kinerja bendahara tersebut. Oleh karena itu, hasil audit dari aparat pengawasan internal maupun eksternal bisa menjadi patokan atas kinerja bendahara tersebut. Hal ini bisa terlihat dari ada atau tidaknya temuan oleh aparat pengawas terhadap pembukuan yang dilakukan oleh bendahara.

Menurut Windham, Douglas (1990), faktor-faktor dominan dalam proses pelatihan, dapat dijelaskan bahwa faktor input (masukan) yang terdiri dari karakteristik peserta, pendidik/instruktur, lembaga, kurikulum, dan dukungan sarana prasarana mempengaruhi proses pembelajaran (*processes*) dalam suatu penyelenggaraan program pendidikan/pelatihan. Sehingga dapat dimaknai bahwa faktor input dan proses dapat disebut sebagai determinants (penentu) terhadap keberhasilan suatu program baik output atau keluaran (yang meliputi perubahan dan peningkatan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik) maupun outcomes atau dampak yang diperoleh oleh sasaran dari program pendidikan/pelatihan tersebut (yang meliputi perolehan pekerjaan, peningkatan produktivitas, perubahan status sosial ekonomi dan sebagainya).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan tidak terlepas dari komponen-komponen penting dari program tersebut. Menurut Djudju Sudjana (2008), keberhasilan suatu program pendidikan merupakan bagian dari keterkaitan fungsional sistem pendidikan yang saling melengkapi. Keterkaitan fungsional sistem pendidikan atau pelatihan tersebut terdiri dari faktor input-process-output-outcomes. Wahyudi Ruwiyanto (1994) menjelaskan mengenai sistem masukan-keluaran pendidikan atau pelatihan (Educational-Input-Output System) yang berkaitan dengan keberhasilan program yakni raw input (latar belakang pendidikan formal peserta pelatihan), instrumental input (pelatih, fasilitas/alat) berkaitan dengan throughput (proses pembelajaran), *output* (perubahan kognitif, afektif, dan psikomotorik), dan *outcome* (manfaat ekonomi/sosial bagi peserta). Sedangkan menurut Wahyudi (2001) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa faktor latar belakang

pendidikan formal sebagai bagian dari karakteristik peserta pelatihan, kemampuan instruktur, ketersediaan fasilitas, dan interkasi proses belajar mengajar pelatihan merupakan faktor yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan pelatihan (*output*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan bendahara pengeluaran pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru dapat dilihat dari empat komponen yaitu komponen masukan (*input*), komponen proses, komponen keluaran (*output*), dan komponen hasil (*outcome*). Komponen input terdiri dari peserta pelatihan, pengajar, lembaga, fasilitas serta sarana dan prasarana pelatihan. Namun yang paling penting dan sangat menentukan dalam komponen input adalah lembaga atau pihak penyelenggara pelatihan dimana pihak penyelenggara yang bisa menentukan siapa pesertanya, bagaimana kualitas pengajarnya, serta bagaimana kelengkapan dari fasilitas dan sarana prasarannya. Oleh karena itu, baik buruknya panitia penyelenggara mempengaruhi semua unsur dalam komponen input.

Dalam komponen proses, pemanfaatan teknologi, penggunaan buku pedoman penyelenggaraan dan penentuan alokasi waktu pelatihan merupakan unsur yang ikut mempengaruhi proses pelatihan. Adapun perubahan sikap dan tingkah laku serta peningkatan pengetahuan dan kompetensi merupakan komponen keluaran dalam proses pelatihan yang akan memberikan hasil berupa peningkatan karir dan penghasilan para alumni pelatihan.

SIMPULAN

Berdasarkan evaluasi atas program pelatihan bendahara pengeluaran untuk pegawai Kementerian Keuangan pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru menggunakan teori Kirkpatrick, dapat disimpulkan bahwa sudah ada nilai positif berupa kepuasan peserta atas proses pelaksanaan pelatihan. Namun perlu adanya standarisasi terkait fasilitas, sarana, prasarana, serta pelayanan panitia pada saat pelatihan. Terkait pembelajaran, perlu adanya standarisasi dalam hal metode mengajar dan validitas soal ujian serta perlu adanya pelatihan bagi pengajar untuk

meningkatkan kemampuan mengajarnya sehingga tercapai tingkat kelulusan peserta sebesar 100%. Dalam hal tingkah laku, peserta perlu dibekali dengan pelajaran mengenai sikap moral dan etika yang baik sebagai bendahara untuk menghindari terjadinya korupsi. Adapun untuk hasil, perlu pengawasan dari aparat pengawas untuk lebih mengoptimalkan kinerja bendahara.

Terkait faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan bendahara pengeluaran pada Balai Diklat Keuangan Pekanbaru dapat dilihat dari empat komponen yaitu komponen masukan (*input*), komponen proses, komponen keluaran (*output*), dan komponen hasil (*outcome*). Dalam hal ini, komponen input yang memberikan peranan penting atas keberhasilan suatu pelatihan dimana komponen input terdiri dari peserta pelatihan, pengajar, lembaga, fasilitas serta sarana dan prasarana pelatihan. Faktor-faktor lain adalah pemanfaatan teknologi, penggunaan pedoman penyelenggaraan, dan penentuan alokasi waktu pelatihan (komponen proses). Faktor yang berasal dari komponen output adalah perubahan sikap dan tingkah laku serta peningkatan pengetahuan dan kompetensi. Adapun yang berasal dari komponen hasil adalah peningkatan karir, kinerja, dan penghasilan bagi peserta pelatihan.

DAFTAR RUJUKAN

Amstrong. 1994. *Managing Activities*. London: Institute of Personnel and Development.
Aris Wahyudi. 2001. "Analisis Keberhasilan Pelatihan Calon Tenaga Kerja Penatalaksana Rumah Tangga (Studi Kasus di Balai

Latihan Kerja – Luar Negeri (BLK-LN) Aji Ayah Bunda Sejati Jakarta Timur). *Tesis*: Universitas Indonesia, Jakarta.

Barry Crushway. 1995. *Human Resources Management*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Bramley. 1996. *Evaluating Training Effectiveness*. Cambridge: McGraw-Hill-International Limited.

Djudju Sudjana. 2008. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. , Bandung: Alfabeta.

Manullang. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nugroho, Riant. 2006. *Kebijaksanaan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.

Nurmansyah. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Unilak Press.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.

Wahyudi Ruwiyanto. 1994. *Peranan Pendidikan dalam Pengentasan Masyarakat Miskin: Pendekatan Analisis Organisasi Secara Kuantitatif*. Jakarta: PT Grafindo Persada.

Windham, Douglas M. 1990. *Improving The Efficiency of Educational System: Indicators of Educational Effectiveness and Efficiency*. New York: State University of New York at Albany.