

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini mengkaji tentang efektivitas penyelenggaraan Diklat Jabatan Fungsional Auditor yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengawasan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan Diklat JFA masih belum efektif, yang diukur dengan indikator-indikator dalam manajemen penyelenggaraan Diklat yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penerapan diklat berupa perubahan perilaku dan hasil setelah peserta kembali ke unit organisasinya. Berdasarkan pengukuran tersebut, peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

##### **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 perencanaan diklat tersebut adalah:

- a. Analisis kebutuhan Diklat Jabatan Fungsional Auditor belum direncanakan secara komprehensif, yaitu belum dilaksanakan melalui penelitian untuk mengidentifikasi kebutuhan diklat saat ini dan masa mendatang baik pada level organisasi, jenjang kepangkatan, maupun tingkat individu. Analisis kebutuhan juga belum melibatkan pihak yang paling berkepentingan, dalam hal ini adalah auditor yang menjadi peserta Diklat tersebut. Selain itu, identifikasi kebutuhan tidak dilakukan secara kontinyu, namun dilakukan hanya pada saat akan dilakukan perubahan kurikulum. Penentuan kebutuhan Diklat Jabatan Fungsional Auditor dilakukan berdasarkan kesepakatan para pejabat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku pembina Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP), Inspektorat Kementerian dan Daerah

selaku instansi pengguna (*user*), LAN, BKN dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

- b. Tujuan dan sasaran Diklat Auditor sudah memenuhi aspek *attainable* (dapat dicapai) dan cukup relevan, namun 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, materi yang tumpang tindih, belum ada kesinambungan antar materi pembelajaran, serta kurang mendukung tugas pokok dan fungsi sebagai seorang auditor.
- d. Materi Diklat sudah disusun dengan mengacu pada sasaran dan kurikulum Diklat yang ada. Tetapi Materi Diklat tersebut belum dapat memenuhi semua kebutuhan peserta, sehingga perlu ditindaklanjuti dengan Diklat Substantif untuk materi lanjutan. Materi juga masih cenderung ke pekerjaan audit, padahal fungsi auditor saat ini juga mencakup fungsi konsultasi. Sistematika penyusunan materi Diklat yang dituangkan dalam modul, penyusunannya belum ada keseragaman, diantaranya tidak mencantumkan TPU, TPK dan Daftar Pustaka. Tidak semua modul dilengkapi dengan Buku Kerja. Modul umumnya tidak dilengkapi ikhtisar atau kesimpulan dan tidak memuat manfaat materi bagi peserta. Selain itu, Modul masih kurang banyak memuat contoh-contoh kasus.
- e. Sistematika penyusunan panduan Diklat meliputi RBPMD (Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat) dan Rencana Pembelajaran sudah dibuat dengan cukup baik sesuai format yang lengkap mengacu pada teori yang ada. Tetapi substansi yang disusun dalam panduan Diklat, terutama Rencana Pembelajaran, masih merupakan kegiatan rutinitas yang cenderung bersifat formalitas, sehingga tidak banyak perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan.
- f. Sarana Diklat yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran sudah tersedia dan cukup memadai. Tetapi beberapa alat bantu pembelajaran berupa LCD fungsinya sudah kurang optimal sehingga perlu diganti, serta perlunya penataan kabel-kabel *sound system* yang masih semrawut. Layout ruang kelas belum sesuai dengan diklat untuk pembelajaran orang dewasa. Bentuk meja dan kursi tidak fleksibel sehingga menyulitkan untuk

diskusi kelompok. Beberapa ruangan terlalu kecil untuk pembelajaran 30 orang. Sedangkan berkaitan dengan pelayanan penyelenggara terhadap peserta, termasuk fasilitas makan, asrama dan pelayanannya meskipun secara umum cukup baik, tetapi dirasakan menu makanan kurang bervariasi dan tidak mempertimbangkan kondisi kesehatan peserta.

- g. Pemilihan Widyaiswara sebagai pengajar Diklat JFA ditentukan berdasarkan minat Widyaiswara tersebut, bukan berdasarkan kompetensinya.
- h. Seleksi peserta baik dalam bentuk *assessment*, psikotes atau tes potensi akademik untuk menilai minat, potensi akademik, kinerja atau kompetensi umum calon peserta, belum pernah dilakukan. Untuk calon peserta Diklat Auditor Madya, sudah dilakukan penilaian 360 derajat dari atasan, bawahan dan teman sejawat. Namun sering hasil penilaian ini menjadi sangat subyektif dan tidak dapat memperlihatkan fakta dan kondisi sebenarnya dari calon peserta tersebut.

## **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, sebagaimana diuraikan dalam butir 1, 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.**

Secara umum, kegiatan evaluasi terhadap program Diklat Jabatan Fungsional Auditor belum dilaksanakan secara menyeluruh. Hal ini disebabkan dari empat tingkatan evaluasi yang seharusnya dilakukan, baru mampu 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 tahap pertama atau sering disebut 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. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana Diklat menarik perhatian dan mampu mendorong peserta untuk mengikuti pembelajaran yang diselenggarakan, tetapi tahapan ini belum dapat menilai tingkat keberhasilan pembelajaran peserta.
- b. Evaluasi tahap kedua atau disebut evaluasi atas pembelajaran peserta belum dilakukan secara khusus. Ujian sertifikasi dianggap sebagai evaluasi terhadap keberhasilan peserta dalam mengikuti Diklat JFA, namun itupun belum dibuat standar tentang berapa tingkat kelulusan yang dianggap berhasil, belum dilakukan analisis yang memadai terhadap tingkat keberhasilan pembelajaran peserta, dan belum dibuat laporannya yang ditujukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- c. Evaluasi tahap ketiga atau evaluasi atas perilaku belum diterapkan dalam rangka menilai kemampuan peserta dalam menerapkan hasil pembelajaran dan mengubah perilakunya setelah Diklat JFA dilaksanakan.
- d. Evaluasi tahap keempat atau evaluasi atas hasil juga belum diterapkan dalam rangka menilai sejauh mana pengaruh Diklat JFA terhadap peningkatan kinerja organisasi pengguna, yaitu Inspektorat dan BPKP.

#### **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. Juga tidak pernah

- disusun rencana monitoring terhadap penerapan Diklat di tempat kerja oleh unit organisasi pengguna.
- b. Beberapa hambatan yang menyebabkan hasil pembelajaran belum diterapkan di tempat kerja antara lain:
- Pekerjaan yang dilaksanakan lebih banyak non audit, sedangkan materi pembelajaran lebih cenderung kepada audit.
  - Kurangnya waktu praktek dalam pembelajaran dan peserta tidak diberikan referensi tambahan, sehingga peserta kesulitan menerapkan teori dalam pekerjaan.
  - Ada materi yang memang tidak relevan dengan pekerjaan auditor, misalnya Audit Berpeduli Risiko yang berisi perencanaan audit yang pada saat ini pekerjaan tersebut menjadi tupoksi pejabat struktural, dan Ekonomi Makro yang ruang lingkupnya berbeda dengan audit yang ruang lingkupnya lebih banyak pada manajemen secara mikro.
  - Belum ditetapkannya tupoksi, SOP, dan standar kinerja setiap jenjang auditor terutama Auditor Madya, sehingga tidak ada motivasi bagi auditor untuk menerapkan hasil Diklatnya.
  - Alumni peserta tidak diperankan sesuai jabatannya sebagai Pengendali Teknis.
- c. Penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan umumnya dilakukan sambil berjalan, tidak direncanakan terlebih dahulu dan tanpa menggunakan metode yang sistematis untuk menerapkannya, sehingga sulit diukur apakah penerapannya sudah optimal dan sudah mampu meningkatkan kinerja alumni peserta menjadi lebih baik dari sebelumnya.
- d. Unit organisasi pengguna belum memiliki ukuran indikator untuk menilai kinerja Pengendali Teknis. Selain itu, output dari pekerjaan seorang Dalnis tidak dapat diidentifikasi dengan jelas, sehingga kinerjanya tidak kelihatan.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, kekuatan dan keunggulan yang ditemukan dalam manajemen penyelenggaraan

Diklat Jabatan Fungsional Auditor menjadi modal untuk mencapai tujuan program Diklat Auditor sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu kekuatan ini perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan. Tetapi di samping kekuatan, penyelenggaraan Diklat JFA masih mengandung kelemahan-kelemahan yang akan menghambat tercapainya tujuan atau paling tidak akan mengurangi mutu diklat yang dihasilkan, sehingga pemanfaatan hasil diklat menjadi tidak optimal. Dengan demikian, kelemahan-kelemahan tersebut perlu segera ditindaklanjuti dan diperbaiki agar manajemen diklat menjadi lebih efektif. Dengan manajemen diklat yang efektif diharapkan memiliki implikasi meningkatkan kinerja auditor di lingkungan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah pada Kementerian, Lembaga, Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota. Apabila kinerja auditor meningkat, maka diharapkan penyimpangan terhadap peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh pejabat birokrasi dan pegawai negeri sipil akan berkurang serta pengendalian terhadap tindak pidana korupsi dan pencegahan fraud akan semakin membaik. Meningkatnya ketaatan terhadap peraturan dan pencegahan fraud, akan mengurangi tingkat kerugian negara sehingga anggaran dapat benar-benar digunakan untuk membiayai program yang telah ditetapkan. Implikasinya, manfaat yang optimal dari program pembangunan dapat dirasakan oleh masyarakat dengan harapan tertinggi berupa tercapainya visi dan misi seluruh instansi pemerintah, baik Kementerian, Lembaga, Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota. Jika visi dan misi ini tercapai, maka cita-cita pembangunan nasional untuk mencapai masyarakat adil dan makmur dalam segala bidang hanya tinggal menunggu waktu.

### **C. Rekomendasi**

Berdasarkan pada kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di muka, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi 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. Setelah kebijakan ditetapkan, analisis kebutuhan Diklat Jabatan Fungsional Auditor dilakukan melalui penelitian secara komprehensif untuk menentukan kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) saat ini dan masa mendatang baik pada level organisasi, jenjang kepangkatan, maupun tingkat individu.
- 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, termasuk GBPP dan SAP disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan yang berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan.
  - f. Alat bantu pembelajaran yang sudah usang perlu diperbaiki dan diganti, serta kebersihan dan kerapihan ruang kelas dipelihara agar memberikan kenyamanan bagi peserta diklat. Layout ruang kelas disusun dengan mengakomodasi kebutuhan peserta untuk belajar mandiri dan melakukan diskusi. Menu makanan mempertimbangkan gizi dan faktor-faktor kesehatan peserta.
  - g. Widyaiswara yang mengajar Diklat JFA ditetapkan berdasarkan kemampuan dalam bidangnya.
  - h. 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. Evaluasi sebelum dan sesudah Diklat dapat dilakukan dengan *pre-test* dan *post-test*, sedangkan pada saat Diklat dilakukan dengan penilaian aktivitas peserta di kelas oleh Widyaiswara.
- 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, yang berisi tahapan-tahapan penerapan diklat dan metode yang digunakan untuk setiap tahapan. 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. Peserta memerlukan dukungan, terutama dari pimpinan dan teman sejawat, bahkan juga dari bawahan, serta meyakinkan alumni bahwa mereka mampu mengubah kinerja mereka jika mereka berusaha. Unit organisasi bekerja sama dengan Pusdiklatwas melaksanakan Diklat Penyebaran (*Relapse Prevention Training*) di tempat kerja bagi para alumni untuk mencegah peserta kembali ke pola kerja lama. Diklat ini merupakan lanjutan dari Diklat di kelas.
- 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, agar kinerja setiap auditor dapat terlihat secara jelas dan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan perbaikan kinerja auditor sendiri, menentukan arah strategi unit organisasi, serta juga pengembangan Diklat JFA.

Selain itu, untuk meningkatkan mutu Diklat Jabatan Fungsional Auditor, peneliti telah menawarkan konsep manajemen Diklat Jabatan Fungsional Auditor yang Terintegrasi sebagaimana digambarkan dalam model hipotetik di Bab IV. Agar model tersebut dapat dioperasionalkan dengan baik, ada beberapa strategi yang perlu dipikirkan untuk kemudian dilaksanakan, yaitu:

1. Konsep-konsep yang ada dalam model tersebut perlu dijabarkan dalam kebijakan yang akan menjadi pedoman bagi para pihak yang terlibat dalam kegiatan diklat.
2. Kebijakan dan pedoman tersebut perlu disosialisasikan ke seluruh stakeholder, mulai dari widyaiswara, Pusdiklat, Pusbin JFA, Biro Kepegawaian, unit organisasi pengguna, dan peserta diklat dengan tujuan untuk membangun komitmen bersama dalam rangka meningkatkan mutu diklat JFA.
3. Meningkatkan kompetensi SDM penyelenggara diklat agar kebijakan dapat dijalankan secara optimal dan profesional.
4. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan model tersebut.
5. Perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara periodik untuk melihat perkembangan apakah penerapan model sudah sesuai harapan. Dengan monitoring dan evaluasi juga diharapkan dapat memberikan umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan dan pengembangan berkelanjutan atas penyelenggaraan diklat JFA.
6. Kepemimpinan Kepala Pusdiklatwas juga menjadi faktor penentu keberhasilan penerapan model, karena perannya sangat diperlukan terutama dalam memberdayakan para widyaiswara untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, bekerja dengan jajaran manajemen

Pusdiklatwas sebagai satu tim, serta mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan para stakeholder sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan diklat JFA.

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). Skenario langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengevaluasi Diklat JFA dengan menggunakan metode ini, telah diuraikan dalam pembahasan di Bab IV. 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. Metode evaluasi ini merupakan tambahan dari Metode Evaluasi Kirkpatrick yaitu adanya level ROI (level 5). Pada level ini dapat dilihat keberhasilan dari suatu program pelatihan dengan melihat dari asas biaya-manfaatnya. Namun metode ini memerlukan data yang tidak sedikit dan harus akurat untuk menunjang hasil dari evaluasi pelatihan yang valid, sehingga Metode ROI ini paling sulit dilakukan.