

PEMBERDAYAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN PENGGUNA (Studi Kasus Diklat Auditor Pada Pusdiklatwas BPKP)

Oleh :

R. Bramantyo

Universitas Pendidikan Indonesia

(email: bramnoer@yahoo.com)

ABSTRAK

Pemberdayaan pendidikan dan pelatihan auditor dapat terwujud apabila pendidikan dan pelatihan auditor didukung penyusunan visi-misi-tujuan-program yang sesuai harapan pengguna (lembaga pengawasan intern pemerintah), adanya kurikulum yang sesuai dengan pengembangan kompetensi auditor, widyaiswara yang profesional, dan penjaminan mutu diklat. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, studi dokumen, dan obsevasi. Unit analisis penelitiannya adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (pusdiklatwas) BPKP di Ciawi Bogor Jawa Barat. Subjek penelitian meliputi unsur pimpinan, widyaiswara, dan staf. Hasil penelitian memberikan pemaknaan bahwapenyusunan visi misi tujuan dan program belum melibatkan pegawai secara representatif dan pengkomunikasian visi misi tujuan dan program belum intensif, kurikulum diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) belum sesuai dengan standar kompetensi auditor, pengembangan kompetensi widyaiswara belum terstruktur, belum melibatkan anggota organisasi dalam mengidentifikasi area yang perlu perbaikan. Pemberdayaan pendidikan dan pelatihan dapat lebih optimal jika melibatkan peran serta seluruh anggota organisasi dalam penyusunan visi misi, tujuan, dan program serta mengkomunikasikan visi-misi-tujuan dan program dengan intensif; merubah pola diklat yang mencakup kurikulum diklat JFA dan Teknis Substansi sesuai standar kompetensi auditor intern; mengembangkan kompetensi tenaga pengajar secara terstruktur sesuai kebutuhan pengembangan diri widyaiswara; melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

Kata kunci: *Visi-Misi-Tujuan-Program, Kurikulum Diklat, Widyaiswara, Penjaminan Mutu*

ABSTRACT

Empowerment education and training of auditors can be realized if the education and training of auditors supported the preparation of the vision-mission-goals-appropriate program user expectations (internal control government agencies), the presence of an appropriate curriculum with the development of the competence of auditors, professional instructor, training and quality assurance. The research approach used was qualitative, with data collection techniques through interviews, document studies, and observation. The unit of analysis is the study of Education and Training Center Supervision (pusdiklatwas) BPKP Ciawi Bogor in West Java. Subjects of study include elements of leadership, instructor, and staff. The results of the study provide a meaning that: the preparation of the vision, mission and program objectives are not involve employee representatives and communicating the vision and mission of the program is not intensive purposes, Auditor Functional training curriculum (JFA) is not in accordance with the standards of auditor competence, competence development of instructor is not structured, not involve members of the organization in identifying areas that need improvement. Empowerment education and training in order to be optimal, researchers give some suggestions are: involve the participation of all members of the organization in the preparation of the vision mission, goals, and programs and communicate the vision-mission-goals and programs with intensive; change the pattern of training that includes training curriculum JFA and Substance compliant Technical competence of internal auditors; develop the competence of instructor in a structured according to the needs of self-development; involving all members of the organization in identifying areas that need improvement.

Keywords: *Vision-Mission-Goals-Program, Training Curriculum, Widyaiswara, Quality Assurance*

PENDAHULUAN

Salah satu sebab penyebab tingginya tingkat korupsi selain rendahnya integritas juga oleh rendahnya kompetensi aparat pemerintah serta belum efektifnya pengawasan yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Pendidikan dan pelatihan bagi auditor APIP merupakan kewenangan Pusdiklatwas BPKP, hal ini sesuai Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19/1996, yang menetapkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai Instansi

Pembina Jabatan Fungsional Auditor (JFA) di lingkungan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), dan sesuai Surat Keputusan Kepala BPKP No. KEP-06.00.00-080/K/2001 tanggal 20 Pebruari 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja yang menunjuk Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas) sebagai satu-satunya unit pelaksana pendidikan dan pelatihan bagi auditor di lingkungan BPKP dan APIP.

Sejak tahun 2007 hingga tahun 2012 jumlah auditor yang telah dididik dan dilatih oleh pusdiklatwas adalah sebanyak 52.425 orang auditor dengan realisasi dana sebesar Rp 149.535.307.675, dan apabila pemberdayaan diklat di pusdiklatwas tepat melalui: penyusunan visi misi tujuan dan program diklat yang mengacu pada harapan organisasi dan pengguna, menyusun kurikulum sesuai standar kompetensi dan kesenjangan kompetensi auditor, melaksanakan proses pembelajaran oleh widyaiswara yang profesional dan melaksanakan penjaminan mutu diklat, maka diyakini bahwa kualitas lulusan diklat akan kompeten sehingga dapat meningkatkan kinerjanya APIP serta memberikan outcome terwujudnya *good governance* dan *clean governance*.

Namun pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pusdiklatwas belum sepenuhnya mampu meningkatkan kompetensi auditor APIP, hal ini terbukti dengan masih banyaknya penyimpangan-penyimpangan dalam tata kelola pemerintahan, hasil Pemeriksaan BPK mulai semester I tahun 2011 sampai dengan semester II tahun 2012 (ikhtisar Hapsem I/2011:xii; ikhtisar Hapsem II/2011:xvii; ikhtisar Hapsem I/2012:5) menyimpulkan bahwa belum optimalnya APIP dalam mencegah terjadinya penyimpangan mengakibatkan negara dirugikan sebesar 12 trilyun 480,02 milyar (Rp 12.480,02 milyar).

Hasil pengkajian BPKP atas kapabilitas APIP dengan *tool Internal Audit Capability Model* (Mil dan Rini, 2013, hlm 18), menyatakan bahwa 92,32% dari total 391 APIP terpilih, masih berada dalam *level 1*, yang artinya bahwa dalam melaksanakan tugasnya APIP tidak memiliki pedoman penyelenggaraan pengawasan intern, dan sepenuhnya bergantung pada kemampuan individu-individu auditornya, sehingga dengan rendahnya kompetensi auditor APIP menjadikan APIP belum dapat memberikan garansi atas proses tata kelola sesuai ketentuan yang berlaku, sekaligus belum dapat mencegah timbulnya korupsi.

Belum maksimalnya peran APIP dalam mencegah terjadinya penyimpangan menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan bagi auditor APIP belum mampu meningkatkan

kompetensi auditor APIP dalam melaksanakan tugas mencegah terjadinya penyimpangan inefisiensi, inefektivitas, kerugian negara dalam pengelolaan keuangan negara.

Rumusan Masalah Penelitian

Permasalahan secara umum dapat dirumuskan adalah “bagaimana pemberdayaan pendidikan dan pelatihan dilakukan agar meningkatkan kepuasan pengguna”.

Untuk memberikan batasan terhadap masalah-masalah yang diteliti, maka secara khusus rumusan masalah penelitian diuraikan dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dapat mengarahkan peneliti yaitu:

1. Bagaimana pusdiklatwas menyusun visi, misi tujuan dan program?
2. Bagaimana pusdiklatwas mengembangkan dan mengimplementasi kurikulum pendidikan dan pelatihannya?
3. Bagaimana pusdiklatwas mengembangkan profesionalitas widyaiswaranya?
4. Bagaimana cara pusdiklatwas melakukan penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan?
5. Bagaimana model hipotetik pemberdayaan pendidikan dan pelatihan yang sesuai agar pendidikan menghasilkan peserta terdiktat yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada pengguna?

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk merumuskan model pemberdayaan pendidikan dan pelatihan yang dapat memberikan kepuasan kepada pengguna.

Secara khusus tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pemaknaan penyusunan visi misi tujuan dan program di Pusdiklatwas BPKP;
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pemaknaan pengembangan dan implementasi kurikulum pendidikan dan pelatihan di Pusdiklatwas BPKP.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pemaknaan pengembangan profesionalitas Widyaiswara di Pusdiklatwas BPKP.
4. Menganalisis dan mendeskripsikan pemaknaan penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan di Pusdiklatwas BPKP.
5. Terumuskannya model hipotetik pemberdayaan pendidikan dan pelatihan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan teori, kebijakan, dan implementasi teori dalam pengelolaan pendidikan dan pelatihan, baik digunakan dari sisi teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat dari segi teori
Menjadi input bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan dan dapat digunakan sebagai referensi untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam pemberdayaan pendidikan dan pelatihan.
2. Manfaat dari segi kebijakan
Menjadi masukan atas kebijakan pengelolaan diklat, agar semua biaya dan sarana pendidikan dan pelatihan yang ada menjadi efisien dan efektif menghasilkan PNS yang kompeten.
3. Manfaat dari segi praktik.
Dapat memperjelas implementasi teori manajemen pendidikan dan pelatihan, khususnya implementasi teori pengembangan program pendidikan dan pelatihan, pengembangan sumberdaya manusia, dan teori manajemen mutu diklat.

Menurut Cummings dan Worley (2005, hlm. 1) pengembangan organisasi adalah, a systemwide application and transfer of behaviour science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness.

Hal tersebut menjelaskan bahwa pengembangan organisasi dilakukan untuk pengembangan, peningkatan, dan penguatan rencana strategi, struktur organisasi, proses agar tujuan organisasi tercapai lebih efektif.

Dengan demikian OD lebih menekankan bagaimana transfer pengetahuan dan ketrampilan dapat dilakukan agar sumberdaya manusia dapat mengelola perubahan di masa akan datang.

Dessler, G. (2011, hlm. 97) menggambarkan skema mentransformasi rencana strategik kepada pengelolaan sumberdaya manusia agar pengelolaan sumberdaya manusia lebih mampu mengadaptasi perubahan lingkungan global, hal ini menjelaskan bahwa perencanaan strategik organisasi haruslah merefleksikan jawaban lingkungan bisnis apa yang digeluti organisasi, apa keunggulan kompetitif organisasi, dan pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan strategik organisasi.

Untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan dan ketrampilan tersebut maka dilakukanlah tahap-tahap pengelolaan sumberdaya manusia dengan tetap berlandaskan standar etika dan aturan yang ada.

Menurut Nick P. Blanchard dan Thacker (2010, hlm. 7) fungsi bagian sumberdaya manusia adalah meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi dengan membuat sumberdaya manusia organisasi meningkat kompetensinya

untuk menjalankan tugas masa kini dan masa mendatang, the role of the HRD department is to improve the organization's effectiveness by providing employees with the KSAs that will improve their current or future job performance.

Untuk itu pemberdayaan pendidikan dan pelatihan diperlukan agar dapat meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya.

Stoner dalam buku Engkoswara dan Aan Komariah (2011, hlm. 86) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian dapat dirumuskan, bahwa manajemen pendidikan dan pelatihan adalah proses perencanaan, pengorganisasian (pengalokasian tenaga pendidik, sarana dan prasarana, serta keuangan), pengarahan serta pengawasan proses pendidikan dan pelatihan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan, adalah tindakan menentukan arah dan cakupan organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek.

Perencanaan jangka panjang, merupakan usaha organisasi menjaga kelangsungan hidupnya dengan memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingannya, hal ini merupakan bagian perencanaan strategik. Pengalaman kita menunjukkan tidak ada sebuah organisasipun yang sukses tanpa sebuah strategi, tetapi banyak organisasi yang gagal karena salah menetapkan langkah-langkah strategi, jadi sebuah strategi yang tepat adalah prasyarat utama untuk mencapai sukses.

Pengorganisasian, menurut George R. Terry (dalam Uhar, 2010, hlm. 10) adalah: tindakan mengusahakan orang-orang dalam organisasi untuk melakukan aktivitas secara efektif, hingga dapat bekerja bersama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu serta dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dengan demikian pengorganisasian Pendidikan dan pelatihan meliputi kegiatan pengalokasian sumberdaya pendidikan dan pelatihan baik sarana, prasarana, widyaiswara dan pegawai administrasi, serta pengembangan prosedur atau kebijakan kerja untuk pelaksanaan penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan .

Pengarahan (actuating), adalah tahapan membimbing dan memotivasi pegawai untuk melaksanakan proses penyelenggaraan pendidikan

dan pelatihan sesuai tugas fungsinya untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan.

Dengan demikian pengarahan adalah usaha pemimpin untuk memotivasi dan membina setiap komponen organisasi kepada tujuan organisasi, sehingga tidak ada konflik antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi.

Dalam manajemen pendidikan dan pelatihan, pengarahan dilakukan dengan menetapkan tujuan pembelajaran umum dan khusus yang menjadi pendoman widyaiswara mengembangkan materi dan metode instruksionalnya.

Pengawasan, menurut C. Turney (dalam Uhar, 2010, hlm. 11) pengawasan atau controlling, adalah the activities used by manager to ensure that activities of an organization are consistent with plan and organizational objectives are achieved.

Dengan demikian pengawasan merupakan proses pengendalian agar pelaksanaan tetap sesuai dengan perencanaan, untuk itu pengawasan meliputi kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.

Dengan demikian manajemen pendidikan dan pelatihan, menjawab pertanyaan kemana arah yang akan dituju oleh lembaga Pendidikan dan pelatihan, bagaimana cara mencapainya, dan bagaimana mengukur pencapaiannya.

Manajemen pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk penerapan pengelolaan sumberdaya pendidikan dengan mengintegrasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efisien dan efektif.

Pemberdayaan berasal dari kata “daya” yang berarti “kekuatan” yang kemudian diberikan awalan “ber” menjadi “berdaya” yang artinya “memiliki atau mempunyai kekuatan” yang kemudian diberikan imbuhan “pem” menjadi “pemberdayaan” yang artinya membuat sesuatu menjadi mempunyai kekuatan.

Arnold, Hugh H, (1986, hlm. 9) menyatakan bahwa, components of organizational effectiveness is, adaptability, innovation, customer satisfaction, resource acquisition, employee satisfaction, productivity, profitability, growth.

Perencanaan Strategik Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan

Perencanaan strategik adalah proses mengidentifikasi, memilih dan mengimplementasi kegiatan yang akan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang melalui penetapan arah dan mengelola kemampuan internal dan sumber daya yang

dimiliki organisasi serta merubah lingkungan external melalui kegiatan yang dilakukannya.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Viljoen, J & Dann, S, (2003, hlm. 15) bahwa perencanaan strategik adalah proses mengidentifikasi, memilih dan mengimplementasi kegiatan yang akan meningkatkan kinerja organisasi secara jangka panjang dengan cara menentukan arah dan melakukan kegiatan berdasarkan ketrampilan dan sumberdaya organisasi untuk mendorong terjadinya perubahan lingkungan eksternal, *the process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long-term performance of an organization by setting direction and creating ongoing compatibility between the internal skills and resources of organization, and the changing external environment within which operate.*

Bagi lembaga pendidikan dan pelatihan, perancangan program pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari perencanaan operasional pendidikan, yaitu perencanaan untuk mewujudkan terselenggaranya kegiatan Pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari dua tahap yaitu, analisis kebutuhan pelatihan dan penyusunan desain instruksional, dan anggaran pelatihan.

Menurut Dessler, G (2011, hlm. 293) perencanaan operasional pendidikan dan pelatihan pertama dilakukan melalui analisis kebutuhan yaitu membandingkan pengetahuan dan ketrampilan spesifik yang dipersyaratkan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai, kedua merancang pembelajaran dengan menetapkan tujuan yang terukur, kembangkan program pelatihan meliputi materi, kertas kerja, latihan dan aktivitas pembelajaran, serta perkiraan biaya atas program pelatihan.

first, need analysis step, if you identify the specific knowledge and skills the job requires, and compare these with the prospective trainees knowledge and skills; second, instructional design, you formulate specific, measurable knowledge and performance training objective, review possible training program content-including workbooks, exercise and activities, estimate a budget for training program.

Gagne .R (dalam Khaerudin, 2005, hlm. 9) menyatakan kurikulum adalah suatu rangkaian unit materi belajar yang disusun sedemikian rupa sehingga peserta pendidikan dan pelatihan dapat mempelajarinya, dan disusun berdasarkan kemampuan awal yang dimiliki atau dikuasai peserta sebelum melakukan pendidikan dan pelatihan.

Dalam suatu sistem pendidikan, kurikulum merupakan input yang sangat membantu dalam merencanakan, melaksanakan,

dan mengevaluasi suatu program pendidikan dan pelatihan.

Profesional adalah bersangkutan dengan profesi, atau sebuah profesi dimana memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Dengan dua pengertian tentang profesionalisme tersebut maka dapat diartikan bahwa pengembangan profesionalitas widyaiswara adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengembangkan keahlian para widyaiswara untuk dapat menjalankan tugasnya dengan penuh keahlian. Pengembangan profesionalisme adalah usaha pengembangan sumber daya manusia, yang merupakan bagian tahapan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Dessler (2011, hlm. 29) yang menyatakan proses MSDM terdiri dari tahapan:

1. mendeskripsikan rencana strategik organisasi (*company strategic plan*) yang menjawab (*what business are we?*), (*on what basis will we compete?*), (*what traits and skills do our employees need for us to achieve our strategic goals?*)
2. mengembangkan perencanaan pegawai dan uraian tugas (*develop personnel plans and job descriptions*)
3. seleksi calon pegawai (*recruit candidates*), wawancara dan pemilihan pegawai (*interview and select employees*)
4. melatih pegawai berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan (*train employees based on job requirements*)
5. mengukur kinerja pegawai (*appraise employees*)
6. memberikan penghargaan (*reward employees*)
7. mengelola sumberdaya manusia untuk dapat berkompentensi secara internasional (*manage*

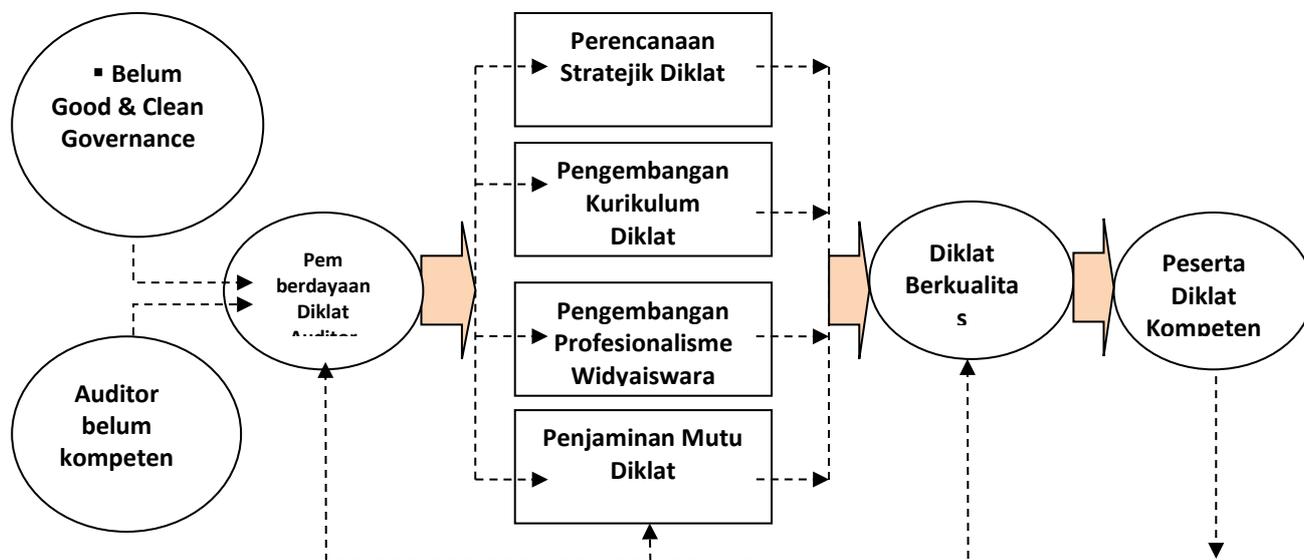
human resources in global and entrepreneurial firms)

Rene T Domingo (dalam Uhar, 2010, hlm. 226) menyatakan 'quality means survival', yang artinya apabila sebuah organisasi ingin tetap eksis bertahan maka haruslah dapat menghasilkan sebuah produk/jasa yang berkualitas. Hal ini berarti bahwa organisasi pendidikan sekalipun haruslah dapat menghasilkan hasil pendidikan yang berkualitas apabila ingin tetap eksis.

Menurut Juran (dalam Hadis A. Dan Nurhayati B, 2012, hlm. 83) mutu adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan kebutuhan pengguna, untuk itu menurutnya sebuah produk haruslah memenuhi lima unsur mutu, yaitu :

1. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk
2. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual.
3. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapat dipercaya dan ketersediaan produk/jasa saat di perlukan pengguna.
4. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen, serta adanya jaminan produk/jasa bagi pengguna.
5. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen

Dari kajian pustaka di kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan sebagai berikut: Kondisi tatakelola pemerintah yang belum baik dan masih banyak terjadi korupsi, menunjukkan kinerja auditor intern pemerintah belum optimal karena kompetensi auditor intern masih rendah, menjadi landasan analisis sejauhmana pemberdayaan pendidikan dan pelatihan auditor.

Pemberdayaan pendidikan dan pelatihan auditor yang optimal akan meningkatkan kompetensi auditor dan memberikan kepuasan pengguna, dapat tercapai melalui: Perencanaan strategik yang meliputi penyusunan visi, misi, dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal, sehingga organisasi mengetahui peluang, ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal untuk dapat mengidentifikasi

faktor-faktor kunci keberhasilan yang menjadi pertimbangan menetapkan tujuan dan program.

Pengembangan kurikulum yang disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi auditor untuk dapat melaksanakan tugas audit secara berkualitas sehingga fungsi dan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah telaksana. Pengembangan profesionalisme widyaiswara, yang mampu meningkatkan kompetensi widyaiswara dan meningkatkan kinerja widyaiswara dalam melakukan proses pembelajaran. Penjaminan mutu diklat yang menjamin proses diklat terselenggara sesuai standar mutu proses yang ada.

Dengan melakukan penelitian di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP, diharapkan akan terumuskan model pemberdayaan pendidikan dan pelatihan.

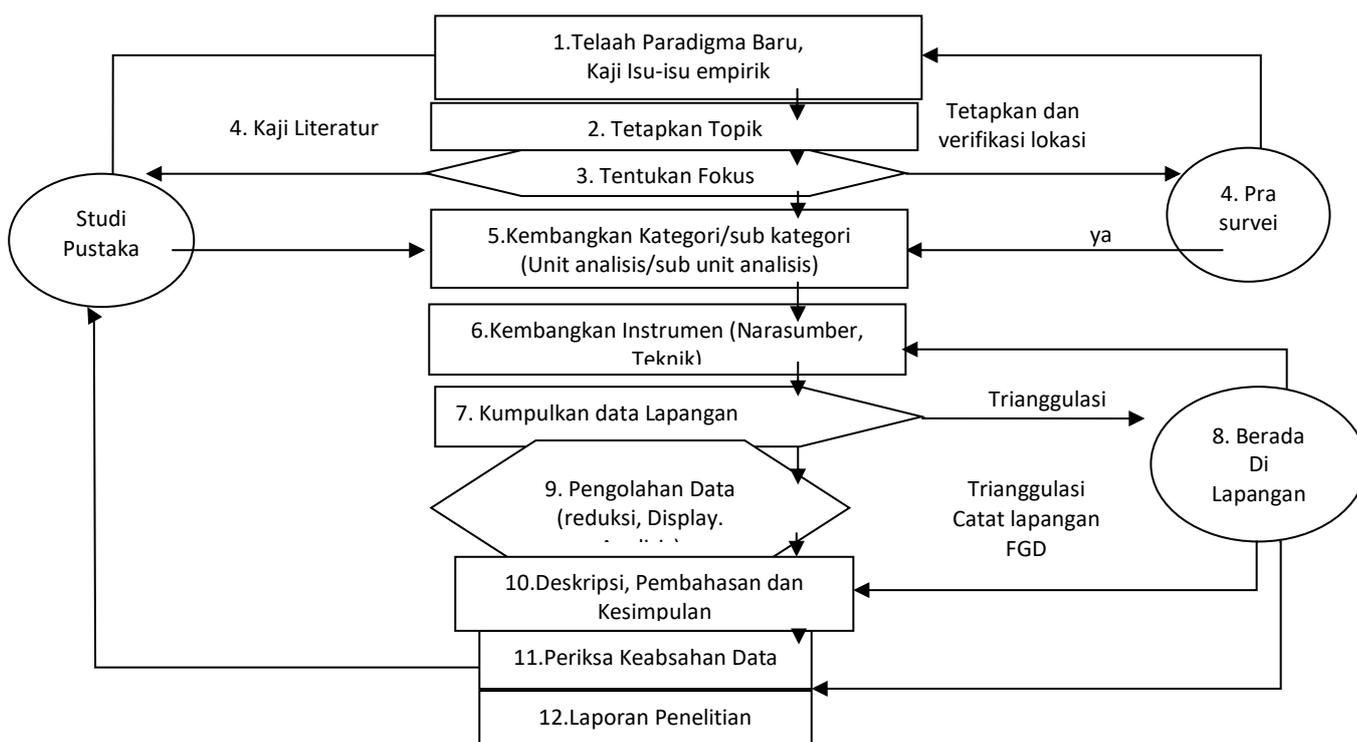
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metodologi eksploratif dengan pendekatan kualitatif atau studi kasus. Penggunaan metode dan pendekatan ini sesuai dengan tujuan pokok penelitian, yaitu untuk menganalisis dan mendeskripsikan dan menganalisis data dan informasi sesuai kebutuhannya.

penentuan subyek penelitian secara purposive sampling, Sugiyono (2012:300) mengatakan bahwa purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya dalam hal orang

tersebut dipandang lebih memahami apa yang diharapkan atau sebagai pimpinan lembaga. Hal ini akan memudahkan peneliti dalam menjelajahi situasi/objek yang dikaji, sedangkan snowball sampling adalah teknik dimana pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya sedikit, lama-kelamaan menjadi banyak untuk dapat memperoleh data yang diperlukan secara lengkap. Di lanjutkan dengan penggalan informasi dari beberapa pihak (trianggulasi) untuk mengecek kebenaran informasi tersebut.

Langkah-langkah penelitian yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut :



Sumber: Langkah-langkah penelitian, Djam'an Satori dan Aan Komariah (2010:83)

Penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan Program

Penyusunan visi pusdiklatwas diawali dengan menganalisis rencana strategik organisasi induknya BPKP untuk mengidentifikasi peran pusdiklatwas dalam rencana strategik organisasi induknya, mengidentifikasi harapan stakeholder untuk mengidentifikasi kontribusi apa yang dapat pusdiklatwas berikan kepada stakeholdernya, menganalisis capaian ataupun kinerja yang telah dicapai untuk mengetahui persoalan apa yang ada dalam hal kinerja tidak tercapai.

Berdasarkan analisis harapan pengguna dan stakeholder pusdiklatwas menetapkan tindakan yang harus dilakukan agar harapan pengguna dan stakeholder dapat terpenuhi serta menghindari persoalan yang mungkin ada, yaitu dengan tindakan: 1) Menyusun kalender pendidikan dan pelatihan yang mendukung usaha kontribusi atas harapan pengguna dan stakeholder, 2) Menyusun kurikulum diklat yang sesuai untuk memenuhi harapan pengguna dan stakeholder, 3) Menyusun modul diklat yang muktahir dan aplikatif untuk dipakai dalam diklat, 4) meningkatkan kompetensi widyaiswara baik dalam penguasaan materi diklat maupun teknik mengajar, 5) menyediakan sarana/prasarana kediklatan, pelaksanaan dan menyelenggarakan diklat bagi peningkatan kompetensi stakeholder dan pengguna. Pusdiklatwas merumuskan visi barunya, yaitu: "Menjadi lembaga diklat terdepan dan terpercaya" dengan misi "a). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Negara Dalam Mengimplementasikan SPIP" dan "b). Meningkatkan Kapasitas Manajemen dan Sumber Daya Diklat"

Pada tahap penyusunan tujuan pusdiklatwas melakukan analisis lingkungan dan mengembangkan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicator/KPI) maupun area kunci keberhasilan (Key Result Areas/KRA). Dan menetapkan tujuan yaitu "Meningkatnya kapasitas aparat pengawasan intern pemerintah yang profesional dan kompeten".

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan pusdiklatwas merumuskan program dan kegiatan pencapaiannya.

Namun seluruh proses penyusunan visi misi tujuan dan program tidak sepenuhnya melibatkan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi. Lemahnya komunikasi visi, misi, tujuan kepada pegawai membuat fungsi visi misi sebagai alat motivasi dan penyamaan langkah seluruh anggota organisasi mencapai tujuannya menjadi tidak optimal.

Pusdiklatwas juga mengembangkan nilai-nilai luhur sesuai nilai-nilai luhur yang dikembangkan oleh BPKP, yaitu: Profesional, Integritas, Orientasi pada Pengguna, Nurani dan Akal Sehat, Independen, Responsibel, yang disingkat PIONIR dan mengembangkan moto kerja pusdiklatwas MMI (2MI) yaitu Melayani-Mendidik-Inovasi. Namun pengembangan nilai-nilai 2MI belumlah terstruktur, namun pengembangan budaya organisasi pusdiklatwas tidak terstruktur menurut Lunenburg and Ornstein (dalam Uhar, 2010, hlm.102) tahapan pengembangan budaya organisasi meliputi: 1. *Selection of entry-level candidates*, 2. *Humility inducing experience*, 3. *Job mastery*, 4. *Reward and control system*, 5. *Adherence to value*, 6. *Reinforcing folkrole*, 7. *Consistent role model*.

Pengembangan kurikulum dan implementasi

Sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Auditor dilingkungan APIP, Pusdiklatwas menyadari sepenuhnya tanggungjawab atas kompetensi auditor APIP, agar auditor mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, Pusdiklatwas BPKP mengembangkan pola pendidikan dan pelatihan auditor yang berkesinambungan melalui dua jalur diklat, yaitu: diklat sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor untuk Jabatan Fungsional Auditor, dan diklat teknis substansi.

Kurikulum diklat sertifikasi JFA masih belum disesuaikan dengan standar kompetensi auditor yang ada, dan kurikulum diklat teknis substansi auditor tidak didasarkan pada analisis kesenjangan kompetensi auditor.

Untuk diklat sertifikasi JFA GBPP dan SAP sudah ada tapi masih yang lama, sedang untuk diklat teknis substansi tidak ada GBPP dan SAP yang terstandar, walaupun ada itu hanya dibuat untuk kebutuhan widyaiswara mengajukan angka kredit. Seharusnya untuk kurikulum diklat JFA mengacuh pada standar kompetensi auditor yang telah ditetapkan dan untuk kurikulum diklat teknis substansi dilakukan TNA untuk memperoleh kesenjangan kompetensi yang harus dipenuhi melalui diklat, selanjutnya kurikulum dikembangkan rencana pembelajaran baik GBPP dan SAP serta bahan ajar. Dan selanjutnya dilakukan evaluasi paska diklat untuk mengetahui dampak diklat bagi pelaksanaan tugas audit. Selain itu dalam mengembangkan kurikulum diklat pusdiklatwas juga harus memperhatikan kebijakan pendidikan nasional, yang saat ini sedang dikembangkan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), yaitu kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat

menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor. Dengan demikian diharapkan setiap peserta diklat yang akan memperoleh nilai tambah adanya pengakuan umum atas meningkatnya kompetensi yang diperolehnya dari pusdiklatwas.

Pengembangan Profesionalitas Widyaiswara

Penugasan widyaiswara didasarkan surat keputusan kapusdiklatwas tentang pengampuhan mata diklat yang diterbitkan oleh kapusdiklatwas, namun penetapan mata diklat sebagai mata ampuh tidak berdasarkan penelitian atas kompetensi yang dimiliki widyaiswara atau mempertimbangan hasil evaluasi peserta atas kinerja widyaiswara, tetapi penetapan mata ampuh diklat sepenuhnya didasarkan pada pilihan widyaiswara.

Hal itu menyebabkan banyak widyaiswara yang memilih mata ampuh diklat yang sama, sehingga ada beberapa mata diklat sedikit pengampuhannya, sehingga mengakibatkan dalam penugasan beberapa widyaiswara ditugaskan bukan mata ampuhnya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja widyaiswara dalam mengajar.

Pengembangan kompetensi widyaiswara belum sepenuhnya terstruktur dengan baik, sebagaimana seharusnya sebuah pengembangan kompetensi. Tidak ada training need analysis untuk meneliti apakah penurunan kinerja widyaiswara disebabkan oleh rendahnya pengetahuan dan ketrampilan yang selanjutnya diteliti lebih jauh pengetahuan dan ketrampilan apa yang perlu ditingkatkan agar kompetensi widyaiswara meningkat dan kinerja widyaiswara naik. Penilaian peserta tidak sepenuhnya menunjukkan bahwa kinerja widyaiswara telah bagus, karena tidak ada sebuah ukuran atau standar kinerja widyaiswara.

Evaluasi kinerja bagi widyaiswara dilakukan berdasarkan evaluasi peserta atas widyaiswara saat pelatihan, sementara tugas peran seorang widyaiswara tidak hanya mengajar, tetap juga menyusun modul, merancang pelatihan, melakukan pembimbingan dll. Tidak ada evaluasi atas peran tugas widyaiswara selain mengajar atau tatap muka. Hal ini membuat kurangnya dorongan bagi widyaiswara untuk melakukan peran selain tatap muka.

Penjaminan Mutu Pendidikan dan Pelatihan

Sejak tahun 2007 pusdiklatwas telah menerapkan manajemen mutu ISO dengan

memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 dari TUV Nord Indonesia pada tanggal 10 Oktober 2007, dan pada tahun 2008 manajemen mutu yang ada dilengkapi dengan manajemen mutu IWA2 serta pada tanggal 2 Juli 2009 pusdiklatwas BPKP memperoleh sertifikat ISO 9001:2008.

Untuk menjamin mutu proses belajar mengajar, pusdiklatwas melakukan kegiatan a).Mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan untuk menjamin ketercapaian mutu proses belajar mengajar, b).Menentukan urutan dan interaksi proses-proses tersebut, baik proses sebelum kegiatan PBM, selama PBM, dan setelah PBM, c).Menentukan kriteria dan metode-metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan sebelum PBM, selama PBM dan setelah PBM tersebut efektif, d).Memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung operasional dan pemantauan proses-proses sebelum PBM, selama PBM dan setelah PBM, e).melakukan pemantauan, pengukuran dan analisa proses-proses PBM tersebut, f). mengambil tindakan yang diperlukan perbaikan dan penyempurnaan proses-proses PBM tersebut. Selanjutnya untuk menjamin proses penjaminan mutu dipatuhi pusdiklat melakukan audit manajemen internal, guna memastikan keseluruhan proses penjaminan mutu dipatuhi.

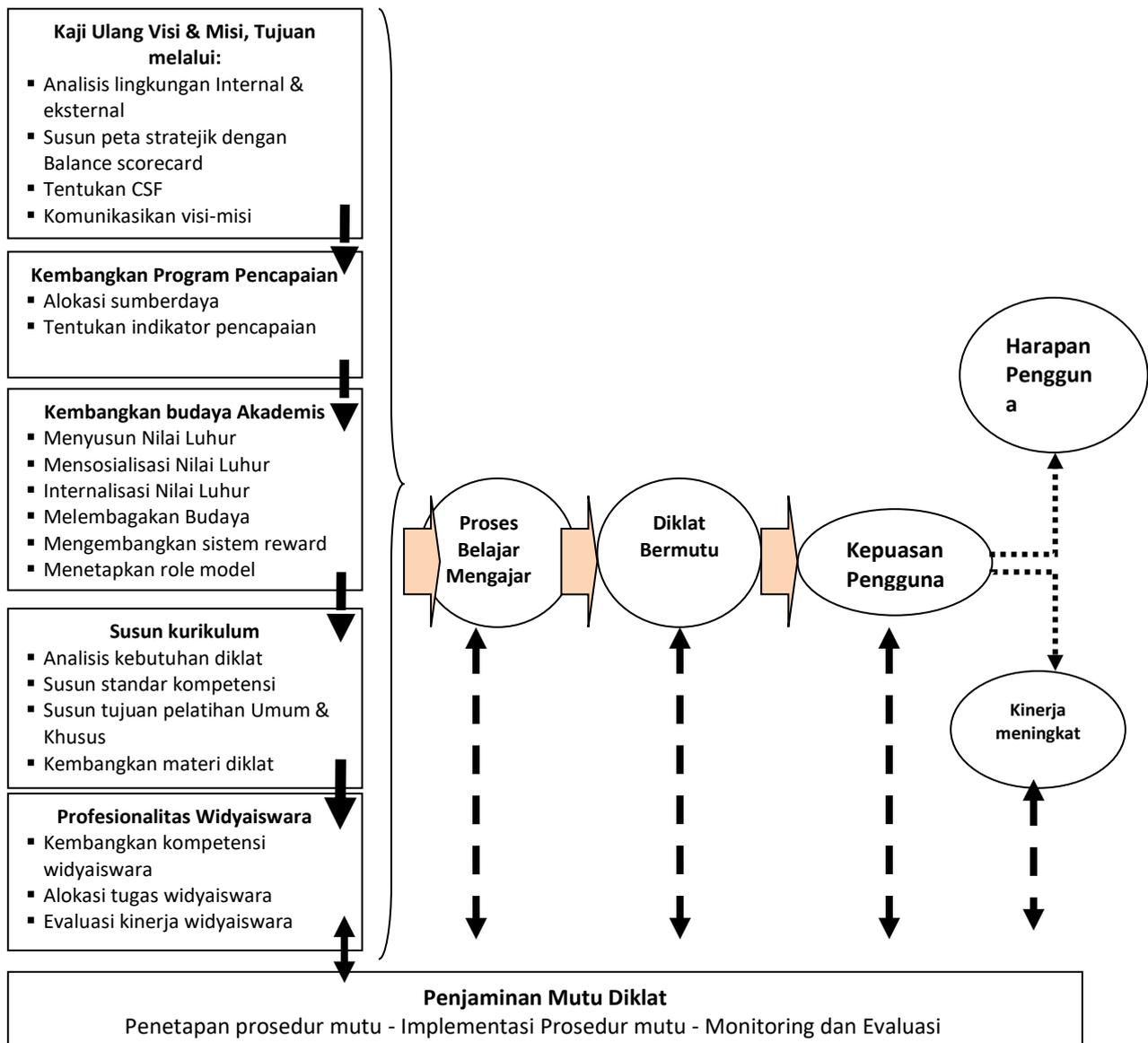
Untuk mengukur mutu produk, pusdiklatwas menggunakan informasi mengenai persepsi pelanggan sebagai alat ukurnya.

Model Hipotetik Pemberdayaan Lembaga Diklat Instansi Pemerintah

Selanjutnya dirumuskan bentuk model hipotetik pemberdayaan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kepuasan pengguna, yang diharapkan bisa menjadi acuan untuk melakukan pemberdayaan pendidikan dan pelatihan pada instansi pemerintah.

Model di atas merupakan alternatif yang dapat digunakan untuk melakukan pemberdayaan lembaga diklat. Keunggulan model ini adalah mampu menterjemahkan harapan pengguna menjadikan pemerintahan yang bertata kelola baik dan bersih kedalam visi misi dan tujuan, serta menjabarkannya menjadi rencana tindak yang jelas dan terukur; mendorong komitmen dan disiplin pencapaian kinerja, membangun budaya mutu. Dengan demikian model ini mampu mengantisipasi setiap perubahan lingkungan bisnisnya.

Adapun model Model Hipotetik Pemberdayaan Pendidikan dan Pelatihan adaah sebagai berikut:



Gambar model hipotetik

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pusdiklatwas telah berhasil menyusun menyusun visi misi tujuan dan program yang mengadaptasi perubahan lingkungannya baik internal maupun eksternal yaitu “Menjadi Lembaga Diklat Terdepan dan Terpercaya” dengan misi: “Meningkatkan Kompetensi Aparatur Negara Dalam Mengimplementasikan SPIP” dan “Meningkatkan Kapasitas Manajemen dan Sumber Daya Diklat”.

Namun sebagus apapun visi misi tujuan dan program pencapaiannya tentulah akan dapat dicapai apabila menyertakan seluruh anggota organisasi dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi, untuk itu penting bagi seluruh anggota organisasi untuk lebih dilibatkan dalam penyusunan visi misi tujuan dan program, serta diberikan komunikasi yang lebih agar tumbuh kebanggaan seluruh anggota atas visi misi tujuan dan program yang ada sehingga motivasi untuk

menjaga dan mewujudkannya besar yang pada akhirnya akan memicu semangat berkinerja dengan sepenuhnya.

Pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Auditor belum sesuai dengan standar kompetensi yang ada, kurikulum diklat teknis substansi tidak berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi yang ada.

Kurikulum yang ada telah dengan jelas mengidentifikasi tujuan pembelajarannya, hal ini membantu widyaiswara maupun instruktur dalam merancang garis besar program pembelajarannya (GBPP) dan satuan acara pembelajarannya (SAP) sebagai pedoman dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas, sehingga proses pembelajaran mampu memberikan arah yang jelas bagi seluruh peserta.

Namun kurikulum diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) belum sesuai dengan standar kompetensi auditor yang ada, dan pengembangan kurikulum diklat teknis substansi tidak melalui analisis kesenjangan kompetensi.

Pengembangan profesionalitas widyaiswara belumlah optimal.

Belum ada pengembangan kompetensi widyaiswara yang terstruktur, melalui komitmen peningkatan kompetensi dengan mengalokasikan dana peningkatan kompetensi bagi seluruh pegawai, penetapan mata ajar ampuh yang sesuai, evaluasi widyaiswara oleh peserta mampu, serta reward atas kinerja widyaiswara terbaik, mampu mendorong kinerja widyaiswara. Namun pemberian dana pendidikan yang tidak disertai dengan rencana pendidikan yang jelas sesuai kebutuhan peningkatan kompetensi akan membuat dana pendidikan tidak efektif.

Penugasan widyaiswara berdasarkan pengampuhan materi yang dipilih sendiri oleh widyaiswara, tanpa melalui analisis kompetensi widyaiswara, mengakibatkan tidak meratanya pengampuhan materi widyaiswara, hal ini membuka peluang proses pembelajaran atas materi yang sedikit pengampuhnya dilakukan oleh widyaiswara yang kurang kompeten.

Evaluasi kinerja widyaiswara dilakukan berdasarkan evaluasi peserta diklat, dan belum ada standar kinerja yang digunakan untuk mengukur, hal ini menyebabkan tidak dapat diperolehnya gambaran kinerja widyaiswara secara tepat.

Penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan telah berjalan dengan baik, namun masih dapat ditingkatkan dengan partisipasi semua anggota organisasi.

Pusdiklatwas telah menerapkan manajemen mutu ISO dan memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 dari TUV Nord Indonesia pada tanggal 10 Oktober 2007, dan IWA2 pada tanggal 2 Juli 2009.

Dengan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang jelas terukur maka pusdiklatwas melakukan proses penjaminan mutu dengan menstandarkan proses kerjanya menjadi Quality prosedur. Dalam pelaksanaannya setiap quality prosedur dipantau

dan diaudit, serta dilakukan evaluasi dan survei kemanfaatan dan kepuasan pelanggan untuk meyakinkan kesesuaian pelaksanaan proses dengan standar dan meyakinkan kesesuaian produk dengan kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Hal tersebut telah sesuai dengan konsep PDCA yang terimplementasi menjadi TQM karna pengembangan sebuah produk berdasarkan kebutuhan pelanggan dan pelanggan terlibat secara tidak langsung dalam proses pengembangan produk secara berkelanjutan.

Belum melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki, membuat tindakan perbaikan tidak maksimal, hingga masih ditemukan keluhan pelanggan dalam hasil survei.

Penyusunan Visi, Misi, Tujuan, dan Program harus elibatkan peran serta seluruh anggota organisasi serta mengkomunikasikan visi-misi-tujuan dan program dengan lebih intensif.

Merubah pola diklat yang didalamnya mencakup kurikulum diklat JFA dan Teknis Substansi sesuai standar kompetensi auditor intern yang ada.

Mengembangkan kompetensi widyaiswara secara terstruktur sesuai kebutuhan pengembangan diri widyaiswara, menetapkan standar kinerja, dan memberikan penugasan widyaiswara sesuai kompetensi dan kinerja widyaiswara.

Agar penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan baik maka harus melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan sesuai hasil survey kepuasan dan pemanfaatan diklat.

Implementasi Model Pemberdayaan Pendidikan dan Pelatihan memerlukan kesamaan persepsi seluruh anggota organisasi bahwa kualitas pelayanan tidak hanya berhenti di kelas tetapi juga sampai peserta kembali dan mengimplementasikan ketrampilannya ditempat tugas, dengan demikian tujuan lembaga diklat tidak hanya menyampaikan materi dikelas tetapi meyakinkan bahwa pengetahuan dan ketrampilan terimplementasi dengan benar, sehingga peserta mampu berkinerja dengan baik dan terwujudnya good governance and clean government.

DAFTAR PUSTAKA

Arnold, Hugh H, (1986). *Organizational behavior*. Singapore. McGraw Hill.

Cummings, Worley, (2005) *Organization Development and Change*. South eight edition. Western: Thomson Corporation.

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*, Florida. Pearson.

Djam'an Satori, Aan Komariah. (2010), *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.

- Engkoswara dan Aan Komariah, A. (2011). *Administrasi Pendidikan*, Bandung. Alfabeta.
- Hadis A. Dan Nurhayati B. (2012) *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung. Alfabeta
- Khaerudin. (2005). *Pengembangan Kurikulum modul diklat calon widyaiswara*. Jakarta. LAN RI.
- Nick P. Blanchard, James Thacker, (2010) *Effective Training System Strategies and Practice Fourth Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sugiyono (2012), *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan kuantitatif kualitatif R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Uhar. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Viljoen J.&Dann S. (2003) *Strategic Management*. Australia. Pearson Education.