

MENGHITUNG DAMPAK RETURN OF TRAINING INVESTMENT (ROTI) PADA PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH

Pemerintah akan menaikkan anggaran pengembangan SDM Aparatur di tingkat kementerian dan lembaga menjadi 14 triliun pada APBN 2019 (“Tahun 2019, Pemerintah Naikkan Anggaran untuk Pengembangan SDM Menjadi Rp. 14 Triliun,” 2018). Sementara itu, di level daerah, besaran anggaran pengembangan SDM Aparatur pun juga mengalami kenaikan. Melalui Surat Edaran Kementerian Dalam Negeri No. 893.5/9030/SJ, Pemerintah daerah diwajibkan mengalokasikan sejumlah tertentu anggaran pengembangan kompetensi bagi aparatur daerahnya pada APBD Tahun Anggaran 2019. Kebijakan ini dibuat agar fokus pengembangan SDM yang dicanangkan pemerintah di tahun 2019 benar-benar dapat direalisasikan.

Selama ini, anggaran pengembangan SDM Aparatur memang sudah dialokasikan, namun tidak ada ketentuan terkait besaran minimalnya, sehingga kerap kali alokasinya tidak banyak. Sebelumnya, pengembangan SDM Aparatur seolah belum terlalu menjadi fokus pembangunan bila dibandingkan dengan pembangunan infrastruktur. Oleh karenanya, tahun ini adalah untuk pertama kalinya besaran anggaran pengembangan SDM Aparatur di daerah diatur, yaitu untuk Pemerintah Provinsi sebesar 0.34 persen dari APBD sementara untuk Pemerintah Kabupaten/Kota sebesar 0.16 persen dari APBD. Angka tersebut adalah batas minimal, sehingga setiap pemerintah daerah bisa menambah sesuai kemampuan keuangan daerahnya masing-masing.

Bila dilihat dari sisi persentase, angka tersebut memang seolah terlihat kecil, namun bila dihitung nominal hasil kalkulasinya, besaran anggaran pengembangan SDM Aparatur Daerah terlihat mengalami kenaikan cukup signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Bahkan berdasarkan hitungan, rata-rata anggaran pengembangan SDM di daerah dapat mengalami peningkatan hingga dua kali lipat dari sebelumnya. Sebagai contoh, untuk daerah Provinsi yang memiliki APBD sebesar Rp 1 triliun saja, angka 0.34 persen sudah setara dengan Rp. 3,4 milyar. Apalagi untuk Provinsi yang memiliki APBD lebih besar seperti Kalimantan Timur dengan APBD sebesar 10.75 triliun atau bahkan Jawa Timur dengan APBD sebesar 33.4 triliun pada tahun 2019. Itu artinya 0.34 persen dari APBD pada kedua provinsi tersebut masing-masing dapat mencapai sekitar Rp. 36,55 milyar untuk Kalimantan Timur dan Rp. 113,56 milyar untuk Jawa Timur. Untuk di tingkat Kabupaten/Kota, seperti Kabupaten Boyolali misalnya, dengan APBD sebesar 2,37 triliun, angka 0.16 persen sama dengan 3,79 milyar. Sementara, untuk kota metropolitan seperti Surabaya dan Bandung yang memiliki APBD sebesar 9,5 triliun dan 7,12 triliun, maka hasil perkiraan alokasi anggaran pengembangan kompetensi SDM Aparaturnya berturut-turut adalah sebesar 15,2 milyar dan 11,39 milyar.

Isu pengembangan SDM Aparatur memang merupakan salah satu isu strategis pada RPJMN 2020-2024. Pada prinsipnya, pengembangan SDM Aparatur merupakan usaha menghilangkan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki seseorang pegawai dengan target kerja organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Oleh karena itu program pengembangan kompetensi sangat penting untuk mengembangkan kapabilitas pegawai agar target pekerjaan dapat dicapai. Artinya, secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan SDM Aparatur adalah untuk peningkatan kinerja pemerintah.

Dengan semakin besarnya alokasi anggaran pengembangan SDM Aparatur, selanjutnya penting untuk memastikan bagaimana anggaran tersebut dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai yaitu pengembangan kompetensi SDM Aparatur. Adapun untuk mengevaluasi program-program pengembangan SDM

Aparatur dapat dilakukan dengan menggunakan konsep “**The Four Levels**” Donald L. Kirkpatrick (1998). Konsep ini memiliki 4 (empat) tingkat pengukuran untuk menilai efektivitas program pengembangan SDM :

Level 1: Reaction, yaitu mengukur reaksi kepuasan pegawai terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi. Evaluasi atas reaksi pegawai merupakan hal penting untuk dilakukan, karena apabila pegawai bereaksi negatif dan tidak menyukai program-program pengembangan yang diberikan maka pegawai cenderung akan tidak mampu mempelajari dan memahami dengan baik materi. Hal-hal yang perlu dievaluasi antara lain pengetahuan/ketrampilan apa yang ingin dikembangkan, Instruktur/trainer/coach/mentor, fasilitas yang disediakan, waktu pelaksanaan, serta metode yang digunakan. Adapun tujuan dari tahap evaluasi ini adalah untuk: a) Memberikan *feedback* yang berguna bagi manajer atau pegawai guna penyempurnaan penyelenggaraan program-program pengembangan SDM berikutnya; b) Jika pegawai tidak ditanya reaksinya maka pihak penyelenggara akan merasa paling tahu dan sudah merasa benar dalam penyelenggaraan pengembangan SDM; dan c) Memberikan informasi kuantitatif sebagai masukan bagi manajer atau pihak lain yang berkepentingan dengan program pengembangan SDM Aparatur.

Level 2: Learning, yaitu mengukur sejauhmana pegawai memahami materi yang disampaikan dalam tiga domain kompetensi: *Knowledge*, *Skill*, dan *Attitude*. Evaluasi pada level ini menekankan pada seberapa jauh pembelajaran (*learning*) pegawai atas materi dalam konteks peningkatan kompetensi pegawai. Menurut Kirkpatrick pentingnya evaluasi ini dilakukan, karena jika pegawai yang dikembangkan tidak dapat memahami dengan baik materi yang diberikan, maka kita tidak bisa berharap akan terjadi perubahan dalam perlakunya saat ia kembali ke tempat kerja. Adapun cara untuk mengetahui tingkat pemahaman pegawai dalam mengikuti program pengembangan kompetensi adalah dengan: a). Melakukan pengujian sebelum dan setelah pelaksanaan program dengan materi yang sama atau mirip sehingga hasilnya dapat diperbandingkan; dan b). Jika terdapat peningkatan skor hasil setelah dibandingkan dengan sebelum mengikuti program maka diyakini bahwa pegawai telah memiliki pemahaman yang lebih baik sebagai dampak mengikuti program pengembangan.

Level 3: Behavior, yaitu mengukur sejauhmana pegawai mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya dalam lingkungan pekerjaan. Tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada pegawai pada saat mereka kembali ke lingkungan kerjanya setelah mengikuti program pengembangan kompetensi, khususnya perubahan atas perilaku (*behavior*) kompetensinya baik meliputi pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*). Terdapat beberapa kemungkinan yang harus dicermati dalam evaluasi ini, antara lain: a) Pegawai tidak dapat merubah perilakunya sampai mereka memperoleh kesempatan untuk melakukannya; b) Kesulitan untuk memperkirakan kapan perubahan itu akan terjadi; dan c) Pegawai tidak konsisten menerapkan pengetahuan dan keterampilan barunya dalam pekerjaan.

Level 4: Result, yaitu mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan program pengembangan kompetensi terhadap kinerja ataupun hasil akhir yang diharapkan. Tujuannya untuk mengetahui sampai sejauhmana program-program pengembangan yang dilakukan memberikan dampak hasil (*results*) terhadap peningkatan kinerja pegawai, unit kerja, institusi maupun kinerja pemerintah secara keseluruhan (Kirkpatrick, 1998).

Semestinya setiap program pengembangan kompetensi pegawai dapat dihitung *return*-nya dalam satuan keuangan untuk kemudian diperbandingkan dengan biaya yang dikeluarkan baik yang berasal dari APBN maupun APBD. Namun sayangnya, manfaat biaya pengembangan kompetensi ini tidak dapat dilakukan dalam konsep Kirkpatrick ini. Hal ini kemudian dikritisi oleh Raymond A. Noe (2002) yang menjelaskan mengenai *Return On Training Investment (ROTI)*, yaitu pengukuran pengembalian investasi dalam program

pengembangan kompetensi itu sendiri. Alat ukur ini mencoba menghitung manfaat dari sebuah program pengembangan kompetensi dilihat dari aspek finansial, karena bagaimanapun program-program pengembangan kompetensi tersebut merupakan sebuah investasi pemerintah yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pemerintah.

Namun menurut Raymond A. Noe terdapat dua hal penting yang harus dicermati dalam menghitung *Return of Training Investment (ROTI)* yaitu: 1) Perlunya mengisolasi faktor yang berpengaruh terhadap program pengembangan dari faktor-faktor lainnya agar dapat diyakini seberapa besar kontribusi program pengembangan terhadap perubahan kinerja seseorang pegawai; 2) Kemampuan untuk mengkonversi data yang diperoleh ke dalam ukuran-ukuran finansial. Adapun, tahap isolasi pengaruh program pengembangan kompetensi ini perlu dilakukan untuk memastikan faktor-faktor yang memiliki kontribusi terhadap kinerja seseorang setelah program dilaksanakan, yaitu meliputi: peningkatan pengetahuan dan keterampilan seseorang; kemampuan mental dan fisik individu yang memungkinkannya melakukan pekerjaan dengan baik; ketersediaan standar kerja yang jelas; sistem pengukuran kinerja yang jelas, transparan, objektif, serta disusun atas dasar standar kerja yang baku; feedback/informasi yang dapat diperoleh secara cepat, sering, spesifik, akurat dan objektif; situasi dan kondisi kerja yang kondusif, insentif/ sistem penggajian yang adil, penerapan sistem *reward and punishment* yang baik dan lain-lain (Noe, 2002).

Selanjutnya, untuk mengidentifikasi biaya dari program pengembangan kompetensi, terdapat 6 (enam) tahapan yang meliputi: 1) *Need Assessment*, apabila program pengembangan kompetensi didahului dengan kegiatan need assessment yang membutuhkan biaya signifikan; 2) *Design and Development*, biaya yang dikeluarkan dalam rangka mendesain dan membangun program pengembangan kompetensi biasanya dihitung secara rata-rata selama 1 atau 2 tahun; 3) *Acquisition*, apabila program pengembangan kompetensi dibeli dari pihak ketiga : pembelian lisensi, materi, biaya sertifikat, dll; 4) *Delivery*, komponen biaya ini meliputi: gaji pengajar, materi program, perjalanan dinas, serta fasilitas yang digunakan; 5) *Evaluation*, biaya yang dikeluarkan pada saat melakukan evaluasi program khususnya level 3 dan 4 yang dilakukan setelah pegawai kembali ke tempat kerjanya masing-masing, seperti : biaya penyusunan dan pengiriman kuesioner dan survey yang dilakukan; dan 6) biaya-biaya *overhead*.

Keuangan negara termasuk APBN dan APBD merupakan anggaran keuangan yang harus dipertanggungjawabkan penggunaannya kepada masyarakat. Instrumen keuangan ini harus digunakan bagi sebesar-besarnya kemanfaatan untuk melayani publik, termasuk didalamnya alokasi anggaran untuk program-program pengembangan kompetensi. Setiap instansi pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah harus mampu mengelola anggaran pengembangan SDM di satuan kerjanya masing-masing agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kompetensi SDM Aparatur yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pemerintah (Krismiyati Tasrin).

Referensi

- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Techniques for Evaluating Training Programs*. *American Society for Training and Development Journal*.
- Noe, R. A. (2002). *Employee Training and Development (Second Ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tahun 2019, Pemerintah Naikkan Anggaran untuk Pengembangan SDM Menjadi Rp. 14 Triliun. (2018). *Kompas*. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2018/08/07/14545071/tahun-2019-pemerintah-naikkan-anggaran-untuk-pengembangan-sdm-menjadi-rp-14>.

Surat Edaran Kementerian Dalam Negeri No. 893.5/9030/SJ tentang Program Pengembangan Kompetensi SDM ASN Pemdagri Tahun Anggaran 2019.
Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Provinsi dan Kabupaten Kota Se Indonesia Tahun 2019.