



Efektivitas Program Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik

Difa Aulia Salsa Bella Islami ¹, Maulidyah Amalina Rizqi ², Nur Cahyadi ³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Gresik

Jl. Sumatera No.101, Gn. Malang, Randuagung, Kec. Kebomas, Kabupaten Gresik,
Jawa Timur 61121

Email : salsabelladifa@gmail.com ¹, nurcahyadi@umg.ac.id ²

Abstract: *In 2019-2020 employee productivity decreased and there were fluctuations in the performance assessment of Gresik Regency Regional Revenue, Financial and Asset Management Agency (BPPKAD) employees, because there were obstacles in implementing training programs which had an impact on employee performance. This research aims to analyze the effectiveness of training programs in improving performance at the Gresik Regency Regional Revenue, Financial and Asset Management Agency (BPPKAD), as well as analyzing supporting and inhibiting factors for the implementation of training programs in improving the performance of Regional Revenue, Financial and Asset Management Agency (BPPKAD) employees.) Gresik Regency. This research is qualitative research using primary data and secondary data. Data collection techniques in this study were through interviews and observations. The selection of informants in this study was carried out using purposive sampling method. In this research, as stated by the three informants, it can be said that the implementation of the training program at the Regional Revenue, Financial and Asset Management Agency of Gresik Regency can be said to be quite effective in improving agency performance, especially in the scope of the Gresik Regency Regional Revenue, Financial and Asset Management Agency. which can be seen from several responses and results of employee performance which can be considered quite productive and good enough. There are several shortcomings in the implementation of this training program. There are obstacles in its implementation, namely in the form of budget funds spent on this training program which are considered to be insufficient due to the Covid-19 pandemic outbreak, which basically requires the implementation of this program to be minimized. One effort can be made to ensure that the implementation of the training program continues, managing the existing budget as well as possible by providing training programs to employees in accordance with the AKD (Training Needs Analysis) that has been determined, so that the budget spent is not wasted or wasted. . Apart from the Regency/City APBD, training programs can also be obtained through the bidder APBN from the ministry, Bappenas. This research contributes to employees being able to maintain a sense of responsibility in their duties where training programs are provided to obtain the skill requirements needed to carry out employee duties and have employee motivation or goals to take part in the training program. This research was only conducted on employees of the Gresik Regency Regional Revenue, Financial and Asset Management Agency (BPPKAD).*

Keywords: *Effectiveness, Training, Performance Improvement*

Abstrak: Pada tahun 2019-2020 produktivitas pegawai menurun dan terjadi fluktuasi pada penilaian kinerja pegawai Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik, dikarenakan terdapat kendala dalam melaksanakan program pelatihan sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada pegawai Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui wawancara dan observasi. Pemilihan informan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Pada penelitian ini seperti apa yang telah disampaikan oleh ketiga informan dapat dikatakan bahwa pelaksanaan program pelatihan di Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik dapat dikatakan cukup efektif dalam meningkatkan kinerja instansi khususnya di lingkup Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik yang mana dapat dilihat dari beberapa tanggapan dan hasil dari kinerja pegawai yang dapat dinilai cukup produktif dan sudah

cukup baik. Adapun beberapa kekurangan dalam pelaksanaan program pelatihan ini terjadinya kendala dalam pelaksanaannya yaitu berupa dana anggaran yang dikeluarkan untuk program pelatihan ini dinilai masih kurang dikarenakan wabah pandemi Covid-19 yang pada dasarnya pelaksanaan program ini perlu diminimalisir. Salah satu upaya dapat dilakukan agar pelaksanaan program pelatihan tetap berjalan, pengelolaan anggaran yang ada dengan sebaik-baiknya dengan memberikan program pelatihan kepada pegawai sesuai dengan AKD (Analisis Kebutuhan Diklat) yang telah ditetapkan, agar anggaran yang dikeluarkan tidak sia-sia atau terbuang begitu saja. Selain dari APBD Kabupaten/Kota, program pelatihan juga bisa didapat melalui APBN penawar dari kementerian, Bappenas. Penelitian ini berkontribusi pada pegawai agar dapat mempertahankan rasa tanggung jawab dalam tugasnya dimana program pelatihan diberikan untuk memperoleh persyaratan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pegawai dan memiliki motivasi atau tujuan pegawai untuk mengikuti program pelatihan. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik.

Kata kunci: Efektivitas, Pelatihan, Peningkatan Kinerja

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan salah satu kunci yang terpenting bagi suatu organisasi atau instansi, karena tidak semua perusahaan atau instansi dapat mencapai peningkatan tidak hanya melalui satu atau dua orang, tetapi melalui upaya kolektif dari anggota instansi. Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas kinerja para pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut. Kinerja pada umumnya diukur dari apa yang telah dicapai pegawai dan bagaimana hasil kerja yang dicapai selama bekerja. Pencapaian hasil sebenarnya dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi). Menurut Kasmir (2016:198) tujuan kinerja untuk kebutuhan pengembangan maksudnya adalah bagi pegawai yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya.

Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik merupakan suatu instansi pemerintahan yang memiliki tugas untuk membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah bidang keuangan yang menjadi kewenangan daerah, hal ini berdampak pada tuntutan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada. Jika dilihat dari instansi, BPPKAD Kabupaten Gresik memiliki kedudukan dimana sebagai Organisasi Perangkat Daerah didasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016. Sesuai Peraturan Bupati Gresik Nomor 68 Tahun 2016 tersebut BPPKAD Kabupaten Gresik dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Kepala Badan yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah serta melaksanakan tugas pembantuan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan informasi yang telah diperoleh peneliti, BPPKAD Kabupaten Gresik merupakan instansi yang peduli dan memperhatikan pengembangan pada pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja para pegawai yang bekerja. Bentuk pengembangan dilaksanakan yaitu melalui program pelatihan, dengan menggunakan dua metode yaitu metode *on the job training* dan metode *E-learning*, metode ini memberikan pelatihan ditempat kerja bagi pegawai. Artinya pegawai sudah terlibat bekerja dibawah bimbingan rekan kerja atau pegawai senior yang berpengalaman. Adapun fenomena yang terjadi pada instansi adalah terjadinya fluktuasi pada penilaian kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik dikarenakan terdapat kendala yang dialami oleh Instansi sehingga berdampak pada pelaksanaan kegiatan program pelatihan. Munculnya permasalahan-permasalahan tersebut disebabkan karena Analisis Kebutuhan Diklat juga tidak dilakukan dengan benar. Seharusnya kegiatan program pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan peserta sehingga manfaat terlaksananya program pelatihan akan dirasakan baik bagi peserta maupun organisasi. Berikut data realisasi pelaksanaan program pelatihan pada BPPKAD Kabupaten Gresik tahun 2018-2022 sebagai berikut:

Tabel 1.1

Realisasi Program Pelatihan BPPKAD Kabupaten Gresik Tahun 2018-2022

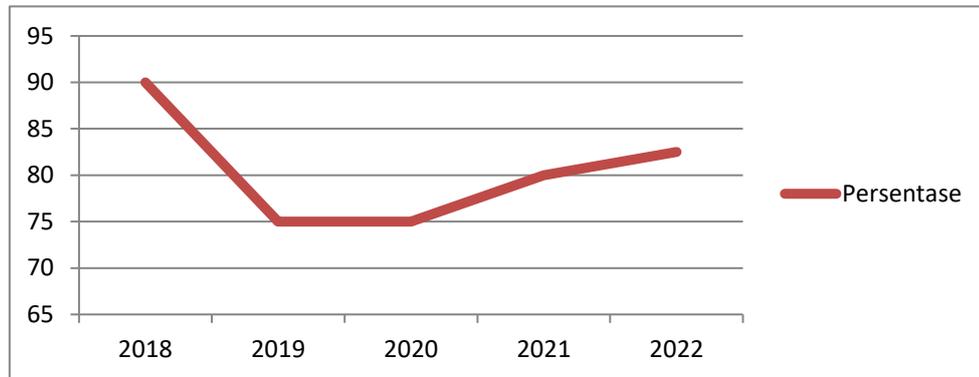
Tahun	Target (Jam Pertahun)	Realisasi (Jam Pertahun)	Persentase
2018	40	36	90%
2019	40	30	75%
2020	40	30	75%
2021	40	32	80%
2022	40	33	82.5%

Sumber: Sekretariat BPPKAD Kabupaten Gresik

Bila digambarkan maka persentase antara target dan realisasi program pelatihan BPPKAD Kabupaten Gresik tahun 2018-2022 membentuk grafik sebagai berikut:

Gambar 1.1

Grafik Persentase Program Pelatihan BPPKAD Kabupaten Gresik Tahun 2018-2022



Sumber: diolah oleh peneliti, 2022

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pada lima tahun terakhir BPPKAD Kabupaten Gresik telah menetapkan target 40 jam per tahun untuk program pelatihan yang harus dilaksanakan, namun pada tahun 2019-2020 menunjukkan bahwa realisasi yang diperoleh dari program pelatihan mengalami penurunan dari tahun 2018, dimana pada tahun 2018 telah merealisasikan 36 jam per tahun dari target 40 jam per tahun, persentase yang diperoleh yakni sebesar 90%, sedangkan pada tahun 2019-2020 BPPKAD Kabupaten Gresik hanya merealisasikan 30 jam per tahun dari target pencapaian 40 jam per tahun, persentase yang diperoleh sebesar 75%. Pada tahun selanjutnya realisasi program pelatihan yang dilaksanakan mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2021 realisasi program pelatihan mencapai 32 jam per tahun dari target pencapaian 40 jam per tahun, begitu juga pada tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 33 jam per tahun dari target pencapaian 40 jam per tahun.

Berikut data jenis-jenis program pelatihan yang telah dilaksanakan oleh penyelenggara program pelatihan pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik:

Tabel 1.2**Jenis-Jenis Program Pelatihan Pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik**

No.	Jenis Program Pelatihan	Contoh
1.	Pelatihan Struktural	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan Pimpinan • Pelatihan Prajabatan
2.	Pelatihan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan RPJMD/Renstra • Pelatihan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan berbasis Akrua • Pelatihan terhadap Aparatur dalam Rangka Pengawasan
3.	Pelatihan Teknis	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan OPD pelaksanaan tata kelola keuangan sesuai ketentuan • Bimtek Pengelolaan Kearsipan • Bimtek SIPD Penatausahaan • Bimtek Sistem Informasi Layanan Terpadu

Sumber: Sekretariat BPPKAD Kabupaten Gresik

Program pelatihan merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, khususnya pengembangan keterampilan intelektual dan kepribadian pegawai, sehubungan hal tersebut bahwa BPPKAD Kabupaten Gresik merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik maka program pelatihan ini sangat ditekankan untuk diselenggarakan oleh pihak penyelenggara ditujukan untuk sumber daya manusia BPPKAD Kabupaten Gresik. Mencermati hal tersebut untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pelatihan terutama dalam hal guna meningkatkan kinerja pada pegawai, maka mengukur sejauh mana keberhasilan program, keberhasilan sasaran program, kepuasan terhadap program, tingkat *input* dan *output* yang dihasilkan dan pencapaian tujuan yang menyeluruh perlu mendapatkan perhatian dari pihak penyelenggara.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan standar. Pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang harapan perusahaan dan kemudian membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya. Menurut Rachmawati (2008:110) dalam buku Hidayati (2020:102) bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan perilaku tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan.

Jenis-jenis Pelatihan

Adapun jenis-jenis pelatihan menurut Hidayati (2020:109) antara lain:

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan dilakukan untuk memenuhi syarat kompetensi kepemimpinan pejabat pemerintah tergantung pada tingkat status struktural.

2. Diklat Fungsional

Diklat fungsional merupakan diklat yang ditujukan untuk mendukung pengembangan kemampuan atau keterampilan kerja serta menitikberatkan pada pola kerja, cara kerja dan penggunaan metode kerja terkini.

3. Diklat Teknis

Diklat teknis dilakukan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pegawai. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang.

Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Soetjipto (2017:98) didasarkan persyaratan pekerjaan menurut berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan sebagainya, meliputi:

1. *On the Job Training*

Mencakup seluruh upaya untuk melatih pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sebenarnya. Metode ini meliputi program magang, rotasi pekerjaan dan *understudy* atau pembinaan.

2. *Off the Job Training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu kerja regular

Pengertian Kinerja

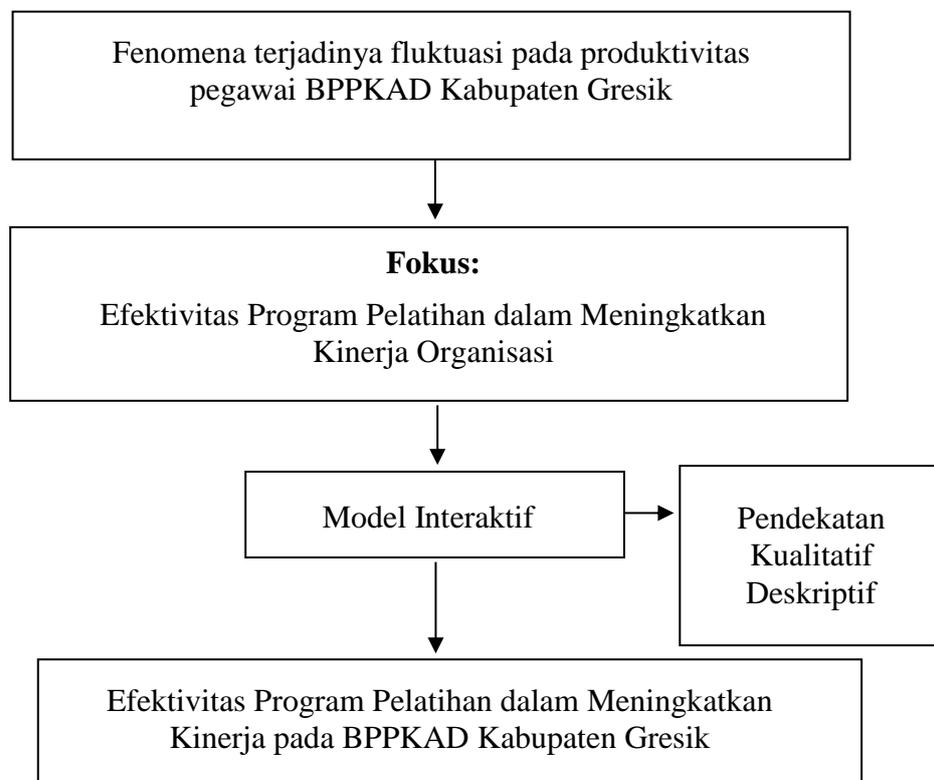
Kinerja merupakan hasil dari proses dari waktu ke waktu dan diukur berdasarkan kondisi atau kesepakatan yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2016:172), kinerja adalah hasil kerja pegawai baik ditinjau dari segi kualitas, kuantitas, waktu kerja maupun kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Disiplin kerja
4. Inisiatif
5. Ketelitian
6. Kejujuran
7. Kepemimpinan

Kerangka Berpikir



Gambar 1: Kerangka Alur Pikir

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Melalui penelitian kualitatif, interaksi sosial dapat dipahami, misalnya melalui wawancara dan observasi dekat untuk menemukan pola yang jelas. Menurut Moleong (2017; 6) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan metode analisis yang tidak menggunakan statistik atau metode kuantifikasi lainnya. Jelas bahwa definisi ini membedakan studi kualitatif dan kuantitatif karena menekankan bahwa studi kualitatif tidak memerlukan upaya kuantifikasi.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik yang beralamat di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo No.245, Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. 61124.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan para informan yang mengikuti program pelatihan di BPPKAD Kabupaten Gresik. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari bukti, catatan atau laporan yang digabungkan dengan data atau dokumen yang diarsipkan. Data sekunder didapatkan peneliti dari website resmi dan arsip Kantor BPPKAD Kabupaten Gresik.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara. Menurut Sugiyono (2016;233) wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab sehingga dapat membangun makna pada suatu topik tertentu. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur. Saat melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari informan tersebut, maka peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah pada suatu tujuan.

Unit Analisis dan Informan

Unit analisis dalam penelitian ini adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian. Unit analisis dari penelitian ini adalah karyawan yang merangkap jabatan secara struktural. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu informan yang kriterianya ditunjuk oleh si peneliti dianggap memahami masalah yang dikaji sebagaimana yang di rumuskan dalam pertanyaan penelitian. Informan pada penelitian ini, yakni Bapak Nashrullah, Ibu Chaniek dan Bapak Ghozi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif, karena dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan berupa data yang menggambarkan secara rinci, bukan data yang berupa angka. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. dengan sumber data tersebut.

Teknik Keabsahan data

Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data digunakan uji kredibilitas dengan teknik Triangulasi pengumpulan data, yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui sumber dokumen pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan (BPPKAD) Kabupaten Gresik. Data dari instansi tersebut dideskripsikan, dikategorikan, manapandangan yang sama, mana yang berbeda dan mana yang spesifik dari sumber tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti akan menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan (*member check*).

HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

Penelitian dilakukan terhadap 3 (tiga) informan yang memenuhi kriteria yaitu, Bapak Nashrullah merupakan informan utama (*key informan*) dalam penelitian ini. Bapak Nashrullah merupakan pegawai ASN yang menjabat sebagai Kepala Sub bagian Umum dan Kepegawaian, dimana usia Bapak Nashrullah saat ini adalah 45 tahun. Ibu Chaniek, dikarenakan Ibu Chaniek sebagai informan utama (*key informan*) dalam penelitian ini. Ibu Chaniek merupakan pegawai ASN yang menjabat sebagai salah satu pegawai sekretariat di BPPKAD Kabupaten Gresik, dimana usia Ibu Chaniek saat ini adalah 42 tahun. Bapak Ghozi, dikarenakan Bapak Ghozi sebagai informan utama (*key informan*) dalam penelitian ini. Bapak Ghozi merupakan pegawai yang menjabat sebagai salah satu pegawai sub bagian kepegawaian di BPPKAD Kabupaten Gresik, dimana usia Bapak Ghozi saat ini adalah 30 tahun.

Reduksi Data

Reduksi data dari pengumpulan data tersebut yang dilakukan dengan wawancara. Hasil wawancara dengan informan tersebut, maka dalam reduksi data ini dibagi menjadi 4 tema yaitu:

1. *Reaction* (Tanggapan/Respon)
 - a. Tujuan Pelaksanaan Program Pelatihan
 - b. Manfaat Pelaksanaan Program Pelatihan
 - c. Metode Pelaksanaan Program Pelatihan
 - d. Kendala dalam Program Pelatihan
 - e. Kepuasan Pelaksanaan Program Pelatihan
2. *Learning* (Pengetahuan)
 - a. Pengetahuan apa yang telah dipelajari
 - b. Sikap apa yang telah berubah
 - c. Keterampilan apa yang telah dikembangkan
3. *Behaviors Evaluation* (Evaluasi Perilaku)
 - a. Produktivitas Pegawai
 - b. Kualitas Kinerja
 - c. Kuantitas Kinerja
4. *Result Evaluating* (Hasil)
 - a. Terwujudnya visi dan misi (target)
 - b. Peningkatan kinerja pada organisasi

Analisa Data

1. Metode pelaksanaan program pelatihan yang telah dilaksanakan oleh BPPKAD Kabupaten Gresik menggunakan metode pelatihan *On the Job Training*, metode ruang kelas dan metode *E-Learning*. Dimana metode *On the Job Training* yaitu pelatihan yang diberikan kepada pegawai dengan cara turun langsung ke tempat kerja dengan belajar kepada atasan atau pegawai lain yang lebih paham, lalu terdapat metode ruang kelas dimana dalam metode ini pelaksanaan pelatihan dilakukan dalam ruangan atau kelas dengan metode pengajaran berprogram. Selanjutnya metode *E-Learning* yaitu mengacu pada pembelajaran dan penyampaian pelatihan yang dilakukan dengan menggunakan komputer *online* melalui internet atau *web*, bahwa *E-Learning* ini mencakup pelatihan yang berbasis *web* atau pembelajaran jarak jauh dan kelas virtual.

2. Program pelatihan yang dilaksanakan memberikan manfaat yang baik bagi pegawai, yaitu dengan dilaksanakan program pelatihan ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan pegawai-pegawai yang berkualitas. Menurut para informan menyimpulkan bahwa memang instansi hanya mempertahankan pegawai yang berkualitas, oleh karena itu pentingnya *update* dan *upgrade* pembaharuan diri. Selain itu manfaat selanjutnya dapat meningkatkan tanggungjawab dalam bekerja serta dapat mengurangi frekuensi biaya kegagalan dan kecelakaan kerja. Lalu manfaat lain dapat membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang saling menguntungkan, dimana program pelatihan ini dapat merubah sikap pegawai, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja instansi.
3. Pada tahun 2019 hingga tahun 2020 kinerja instansi menurun, hal tersebut terjadi karena program pelatihan yang ditujukan pada pegawai mengalami kendala dan hambatan dalam pelaksanaannya, adapun kendalanya yaitu dikarenakan wabah pandemi Covid-19 yang menyerang masyarakat dan berdampak pada perekonomian daerah yang mengakibatkan menurunnya pendapatan daerah, selain itu terjadi kendala minimumnya redistribusi anggaran untuk pelaksanaan program pelatihan dikarenakan *income* yang diperoleh tidak maksimal. Analisis kebutuhan diklat yang kurang di-*manage* dengan baik juga berdampak pada pemborosan biaya pelatihan karena kurangnya efisiensi dalam pelaksanaan program pelatihan. Namun pada tahun 2021 hingga tahun 2022 kinerja meningkat, pendapatan daerah juga meningkat sehingga produktivitas instansi mengalami peningkatan.
4. Sebagian besar visi dan misi instansi telah terwujud dapat dilihat dari tabel 4.13 bahwa realisasi melebihi target capaian dari indikator kinerja utama dimana hal tersebut adalah tolok ukur dalam menentukan peningkatan kinerja pada instansi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Penarikan Kesimpulan

Para informan menyatakan bahwa telah puas mengikuti program pelatihan dikarenakan program pelatihan yang dilaksanakan sangat memotivasi pegawai untuk terus berkembang sehingga produktivitas pada pegawai meningkat sehingga berdampak pada kinerja organisasi yang lebih baik. Metode pelaksanaan program pelatihan yang dilaksanakan menggunakan metode *On the Job Training*. Terdapat kendala dalam pelaksanaan program pelatihan, namun program pelatihan selalu diupayakan untuk tetap berjalan dengan baik, sehingga dapat meminimalisir kendala tersebut dikemudian hari. Faktor penghambat jalannya program pelatihan ini karena terjadinya wabah pandemi Covid-19 dan anggaran pemerintah yang

terbatas untuk pelaksanaan program pelatihan ini, bahwa kegiatan program pelatihan diminimalisirkan. Rekapitulasi penilaian kinerja divisi, terlihat bahwa terjadi penurunan sejak tahun 2019 hingga tahun 2022, namun program pelatihan tetap dilaksanakan walaupun pelaksanaan program pelatihan kurang maksimal dikarenakan kendala yang dialami. Terdapat evaluasi untuk mengukur bahwa program pelatihan efektif atau tidak, yaitu dengan evaluasi tanggapan, evaluasi pengetahuan, evaluasi perilaku dan menilai hasil yang didapatkan. Selama mengikuti program pelatihan, pegawai mengalami peningkatan pada produktivitas kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja instansi, dimana kualitas dan kuantitas kinerja semakin meningkat hingga terwujudnya visi dan misi organisasi.

Intepretasi Hasil

Pada penelitian ini seperti apa yang *telah* disampaikan oleh ketiga informan dapat dikatakan bahwa pelaksanaan program pelatihan di Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik dapat dikatakan cukup efektif dalam meningkatkan kinerja instansi khususnya di lingkup Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik yang mana dapat dilihat dari beberapa tanggapan dan hasil dari kinerja pegawai yang dapat dinilai cukup produktif dan sudah cukup baik. Adapun beberapa kekurangan dalam pelaksanaan program pelatihan ini terjadinya kendala dalam pelaksanaannya yaitu berupa dana anggaran yang dikeluarkan untuk program pelatihan ini dinilai masih kurang dikarenakan wabah pandemi Covid-19 yang pada dasarnya pelaksanaan program ini perlu diminimalisir. Salah satu upaya dapat dilakukan agar pelaksanaan program pelatihan tetap berjalan, pengelolaan anggaran yang ada dengan sebaik-baiknya dengan memberikan program pelatihan kepada pegawai sesuai dengan AKD (Analisis Kebutuhan Diklat) yang telah ditetapkan, agar anggaran yang dikeluarkan tidak sia-sia atau terbuang begitu saja. Selain dari APBD Kabupaten/Kota, program pelatihan juga bisa didapat melalui APBN penawar dari kementerian, Bappenas.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Handoko (2011:103) menjelaskan bahwa program pelatihan *tersebut* diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang sudah diterapkan.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zacky, Fadhel Muhammad (2022), dengan judul “Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Koto Tangah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat”. Dalam hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa program pelatihan Pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik sudah cukup efektif dalam meningkatkan kinerja khususnya di Kantor BPPKAD Kabupaten Gresik.

Begitu pula dengan hasil penelitian ini, walaupun terdapat kendala dalam pelaksanaan program pelatihan pegawai, hal tersebut dapat diatasi dan diupayakan untuk memperbaiki kendala tersebut sehingga kinerja instansi mengalami peningkatan kembali.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dengan terselenggaranya program pelatihan banyak pegawai yang mengalami perubahan perilaku maupun perubahan sikap kerja. Hal ini terjadi karena setelah mengikuti pembelajaran program pelatihan, mengalami peningkatan kapasitas pegawai baik dari segi pengetahuan, sikap dan tanggungjawab, hingga akhirnya kinerja pada instansi pun meningkat dari segi pencapaian visi dan misi serta tujuan instansi BPPKAD Kabupaten Gresik.
2. Faktor yang mendukung efektivitas pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja instansi yaitu Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN pasal 21 yang menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Serta kebijakan Peraturan Bupati Nomor 37 Tahun 2021 Pasal 19 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Aparatur, dimana program pelatihan diberikan untuk memperoleh persyaratan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pegawai dan memiliki motivasi atau tujuan pegawai untuk mengikuti program pelatihan. Kemudian bahwa faktor penghambat efektivitas pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja instansi yaitu terbatasnya anggaran untuk program pelatihan dikarenakan wabah pandemi Covid-19 pada tahun 2019 dan tahun 2020.

Rekomendasi

Penulis memberikan rekomendasi kepada peneliti selanjutnya yaitu:

1. Salah satu upaya dapat dilakukan agar pelaksanaan program pelatihan tetap berjalan, dengan pengelolaan anggaran yang ada sebaik-baiknya dengan memberikan pelatihan pegawai sesuai dengan AKD (Analisis Kebutuhan Diklat) yang telah ditetapkan agar anggaran yang dikeluarkan tidak sia-sia atau terbuang begitu saja. Selain dari APBD Kabupaten/Kota, program pelatihan juga bisa didapatkan melalui APBN Penawar Kementerian, atau Bappenas, namun tetap dibuatkan surat pengembangan kompetensi pegawai yang hendak diberi pelatihan melalui bidang pelaksana program pelatihan.

2. Perlu adanya faktor yang mendorong pegawai untuk mengikuti program pelatihan seperti; promosi jabatan, penghargaan pemenuhan pekerjaan dan keinginan untuk menambah kompetensi ini sangat diperlukan agar pegawai tersebut mencapai hasil yang lebih optimal, sehingga meningkatkan prestasi kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Elba diansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV IRDH. Malang.
- Fahmi, Irham. (2018). *Manajemen Kinerja*. Alfabeta. Bandung.
- Fauzi, Akhmad., dan Nugroho, Rusdi Hidayat. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press. Surabaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hendriadi, T., dan Zannati. (2019). *Metode Penelitian: Pedoman Penelitian Bisnis dan Akademik*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Manajemen dan Publikasi Imperium (LPMP Imperium).
- Hidayati, R. A. (2020). *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CV. Budi Utama. Gresik: Universitas Muhammadiyah Gresik.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Tahun 2020 Tentang Laporan Kerja Badan Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik 2021.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keduabelas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Peraturan Bupati Nomor 37 Tahun 2021 Pasal 19 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Pendidikan, Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan Aparatur Pegawai PNS Kabupaten Gresik.