



Analisis Kebijakan Pengalokasian Anggaran *Training and Development* pada Sektor Publik

Hanifa Putri Prayogo H¹, Tamara Aviachi², Luqman Muhammad Shamsuddin³, Haikal Ammar Ahmadi⁴

^{1,2,3,4}Universitas Indonesia

E-mail: haikalammar53@gmail.com, 28tamaraaviachi@gmail.com, hanifaputriprayogo@gmail.com,
luqmuhammad333@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2024-05-07 Revised: 2024-06-27 Published: 2024-07-01	The Policy Analysis of Training and Development Budget Allocation in the Public Sector aims to evaluate the effectiveness of budget allocation for training and development within the public sector. This study examines how the budget for training and development is allocated and whether this allocation has achieved the expected goals in enhancing the performance and competence of civil servants. The methods used in this research are descriptive qualitative analysis and literature study. The discussion indicates that although there is a commitment to improve the quality of human resources through training and development, there are still several barriers to effective budget allocation. These barriers include a lack of transparency in the budgeting process, limited resources, and a lack of measurement of the training's impact on improving employee performance.
Keywords: <i>Budget Allocation;</i> <i>Training and Development;</i> <i>Public Sector;</i> <i>Policy Analysis.</i>	
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2024-05-07 Direvisi: 2024-06-27 Dipublikasi: 2024-07-01	Analisis Kebijakan Pengalokasian Anggaran Training and Development pada Sektor Publik bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengalokasian anggaran untuk pelatihan dan pengembangan (training and development) dalam sektor publik. Studi ini mengkaji bagaimana anggaran untuk training and development dialokasikan dan apakah alokasi tersebut telah mencapai tujuan yang diharapkan dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi pegawai negeri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif dan studi kepustakaan. pembahasan menunjukkan bahwa meskipun ada komitmen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui training and development, masih terdapat beberapa hambatan dalam pengalokasian anggaran yang efektif. Hambatan tersebut antara lain kurangnya transparansi dalam proses penganggaran, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya pengukuran dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
Kata kunci: <i>Pengalokasian Anggaran;</i> <i>Training and Development;</i> <i>Sektor Publik;</i> <i>Analisis Kebijakan.</i>	

I. PENDAHULUAN

Dalam suatu sistem kepegawaian, Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan organ negara yang meliputi bidang kelembagaan, administrasi, dan juga kepegawaian serta bertugas menyelenggarakan kebijakan pemerintahan secara berkelanjutan. ASN memiliki tanggung jawab untuk menggerakkan aparatur kenegaraan dan pemerintah sesuai dengan nilai abdi negara dan abdi masyarakat, ASN sebagai pembangunan serta pengabdian setia kepada kepentingan, nilai-nilai, dan cita-cita negara yang sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang dasar 1945. Lembaga negara sebagai pengelola pemerintahan diberi tanggung jawab untuk mengembangkan langkah-langkah strategis dan inisiatif kreatif untuk mencapai kebaikan bersama secara adil, demokratis, dan bermartabat.

Untuk dapat mewujudkan ASN yang baik, diundangkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 5

Tahun 2014 tentang Sistem Kepegawaian Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Mengingat peran ASN yang sangat besar dalam kelancaran pemerintahan dan juga pembangunan, maka dalam hal ini kedudukan pejabat sangatlah penting karena kelancaran pemerintahan dan pembangunan negara tidak lepas dari peran dan partisipasi pejabat. Kelancaran pelaksanaan tugas nasional dan pembangunan nasional sangat bergantung pada mekanisme kerja lembaga-lembaga sipil negara. ASN bukan hanya sekedar aparatur negara, tapi juga pejabat yang hidup di tengah masyarakat dan bekerja untuk kepentingan masyarakat.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang mengejar berbagai objektif. Kegiatan di lingkungan instansi selalu ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun status quo saat ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki pemerintah yang ada masih jauh dari harapan. Keadaan sumber daya

manusia peralatan saat ini ditandai dengan rendahnya profesionalisme, banyaknya praktek KKN terkait kompleksnya pelayanan kepada masyarakat, hidup dalam pola patron dan pelanggan, kurang kreatif dan inovatif, bekerja dengan pedoman operasional dan teknis, dan mungkin masih banyak lagi. Potret negatif lainnya menunjukkan rezim Indonesia masih lemah sifatnya. Seluruh kegiatan ini memerlukan biaya dalam pelaksanaan, pada kenyataannya kebanyakan instansi pemerintahan masih kurang memaksimalkan pelatihan ASN, dimana penganggaran pelatihan tersebut dialokasikan kepada belanja sosialisasi sehingga substansi dari pelatihan tersebut kurang dimaksimalkan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut,

A. Teori Sektor Publik

Menurut Chapman dan Cowdell, sektor publik berperan sebagai suatu organisasi yang memberikan manfaat pada masyarakat luas dalam berbagai cara sektor publik memiliki karakteristik utamanya yaitu institusi atau lembaga yang diciptakan dan didanai oleh negara. Sektor publik mempunyai tujuan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan rakyat dan selalu berada pada domain atau proses politik. Sektor publik adalah aktivitas pemerintah dengan segala konsekuensinya. Artinya, aktivitas sektor publik tidak hanya tentang *output* kebijakan, melainkan juga barang dan jasa. Barang dan jasa ini tidak hanya *public goods*, melainkan juga *private goods*. Hal ini dapat diaplikasikan dengan pemenuhan permintaan barang-jasa publik maupun privat. Sektor publik dapat berperan sebagai produsen barang-jasa tersebut (*government production*). Selain itu, pemerintah juga dapat berperan sebagai penyedia barang-jasa tersebut, sedangkan produsernya adalah swasta (*government provision*). Unsur-Unsur dalam Definisi Sektor Publik mencakup sebuah lembaga/badan/institusi, menggunakan dana pemerintah (Pajak, subsidi dll), memiliki tujuan memenuhi kebutuhan rakyat atau *public interest*, berada dalam proses politik, bersifat altruistik, dan memiliki *Scope/wilayah* nasional.

B. Konsep Manajemen Sumber Daya MSDM

Menurut Sedarmayanti (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan dalam mengatur isu-isu manusia berlandaskan tiga prinsip pokok. Pertama, sumber daya manusia dianggap sebagai

kekayaan atau aset yang paling berharga dan penting bagi organisasi atau perusahaan, karena kesuksesan suatu organisasi sangat bergantung pada unsur manusia. Kedua, kesuksesan dapat tercapai dengan memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan peraturan yang terkait dengan sumber daya manusia di perusahaan saling terkait dan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. Dan ketiga, budaya dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi perusahaan, serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut, akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian hasil terbaik.

C. Konsep Kebijakan Pengalokasian Anggaran

Anggaran merupakan sebuah sarana akuntansi yang membantu manajemen perusahaan dalam merencanakan serta mengendalikan operasional perusahaan. Melalui anggaran, direncanakan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama periode waktu tertentu. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai panduan untuk dapat mengarahkan aktivitas serta sebagai alat pembanding untuk menilai hasil pelaksanaan kegiatan, sehingga memastikan bahwa prosesnya tetap terkendali. Menurut Garrison, Norren, dan Brewer (2007), anggaran adalah suatu rancangan yang mendetail mengenai perolehan dan pemanfaatan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya dalam rentang waktu tertentu.

D. Konsep Training and Development

Training and development dalam manajemen sumber daya manusia menjadi suatu hal yang penting. Hal ini disebabkan oleh pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Setidaknya, terdapat enam tujuan *training and development*.

Pertama, perihal performa. Dalam hal ini, bertujuan untuk membantu karyawan untuk beradaptasi terhadap tugas baru ketika terdapat promosi, restrukturisasi, ataupun perpindahan tugas. *Kedua*, perihal performa dan manajemen risiko. Dalam hal ini, bertujuan untuk membantu karyawan untuk mampu beradaptasi terhadap prosedur, peralatan, ataupun standar organisasi yang baru dan unik. *Ketiga*, manajemen risiko. Dalam hal ini, mengonfirmasi karyawan untuk

tetap sejajar dengan peraturan, prosedur, dan pengetahuan baru yang bersangkutan dengan lingkungan organisasi atau profesi mereka. Selain itu, dalam hal ini, bertujuan untuk menghindari beban tambahan ketika karyawan gagal dalam menjalankan tugas. *Keempat*, penjagaan sumber daya manusia dan manajemen talenta. Dalam hal ini, bertujuan untuk menjadi alat dalam memastikan karyawan untuk tetap berkembang untuk pekerjaan masa depan dan berkomitmen terhadap organisasi. *Kelima*, perihal perencanaan strategis. Dalam hal ini, bertujuan untuk memastikan seluruh karyawan tetap konsisten terhadap hal yang mereka butuhkan untuk membantu organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penulisan esai ini adalah kualitatif deskriptif. Bogdan dan Biklen, dalam Sugiyono (2019), menjabarkan kualitatif deskriptif sebagai pendekatan yang berkaitan dengan pengumpulan data berupa kata-kata atau gambar yang kemudian dianalisis dan dideskripsikan sehingga mudah dipahami oleh orang lain. Penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik yang bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan (Sukmadinata, 2011). Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan. Menurut Sugiyono (2019), studi kepustakaan merupakan pencarian data atau teori melalui referensi-referensi terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Metode ini menelaah informasi dari sumber bacaan buku referensi dan penelitian sebelumnya yang sejenis guna mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti (Sarwono, 2006).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sistem Anggaran *Training and Development* di Indonesia

Dalam kerangka sistem anggaran untuk Pelatihan dan Pengembangan (TnD) di Indonesia, proses yang dijalankan mencakup serangkaian tahapan yang terstruktur, mulai dari tahap perencanaan hingga eksekusi. Inisiasi proses ini berawal dari formulasi visi dan misi oleh Presiden Republik Indonesia, yang selanjutnya diartikulasikan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Nasional (RPJMN) serta Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Berdasarkan kerangka kerja ini, kementerian dan juga lembaga pemerintah merancang dan menyusun program-program TnD yang sesuai dengan mandat dan fungsi mereka, yang kemudian akan diintegrasikan ke dalam anggaran negara. Proses pengajuan dan pembahasan rancangan anggaran bersama Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) merupakan langkah penting untuk mendapatkan validasi dan persetujuan, yang mana setelah itu anggaran tersebut akan diresmikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Setelah anggaran disahkan, pelaksanaan program TnD dilakukan sesuai dengan alokasi anggaran yang telah ditetapkan, yang diikuti dengan proses monitoring dan evaluasi yang sistematis untuk menjamin bahwa anggaran digunakan dengan efektif dan efisien. Evaluasi dari program TnD ini penting untuk mengukur pengaruh pelatihan terhadap peningkatan performa dan kompetensi pegawai negeri, yang hasilnya akan menjadi pertimbangan dalam melakukan penyesuaian anggaran untuk periode berikutnya. Adapun tantangan yang dihadapi dalam sistem anggaran TnD di Indonesia termasuk keterbatasan dalam sumber daya, isu transparansi dalam proses penganggaran, serta kompleksitas dalam mengukur dampak langsung dari pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai, yang memerlukan perhatian dan solusi strategis untuk peningkatan sistem.

B. Contoh Sistem Anggaran *Training and Development* di LAN RI

Alur sistem anggaran Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia untuk kegiatan *training and development* diawali dengan tahap perencanaan, di mana kebutuhan pelatihan dan pengembangan diidentifikasi berdasarkan analisis kompetensi ASN dan kebutuhan instansi, yang selanjutnya dijabarkan dalam rencana kerja tahunan. Berdasarkan rencana tersebut, LAN menyusun anggaran yang mencakup biaya langsung seperti honorarium pelatih, materi pelatihan, dan biaya operasional, serta biaya tidak langsung seperti pemeliharaan infrastruktur pelatihan. Anggaran yang disusun kemudian diajukan untuk mendapatkan persetujuan dari Kementerian Keuangan dan DPR RI melalui RKA-KL.

Setelah mendapatkan pengesahan, LAN melaksanakan program pelatihan yang mencakup pelatihan dasar CPNS, pelatihan struktural, dan pelatihan teknis lainnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selama dan juga setelah pelaksanaan, dilakukan monitoring dan evaluasi untuk memastikan pelatihan berjalan sesuai rencana dan anggaran, serta mengukur efektivitasnya. Hasil pelaksanaan pelatihan dan penggunaan anggaran dilaporkan kepada Kementerian Keuangan dan DPR RI untuk transparansi dan akuntabilitas. Berdasarkan hasil evaluasi dan pelaporan, LAN melakukan tindak lanjut berupa perbaikan dan penyesuaian untuk program pelatihan berikutnya. Dokumen seperti Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS dan Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan menjadi acuan dalam proses ini, dan LAN juga melaporkan hasil evaluasi pelaksanaan program dan anggaran tahunan untuk memastikan tujuan pelatihan tercapai.

C. Permasalahan Anggaran dalam Training and Development

Permasalahan anggaran menjadi salah satu paradoks dalam *training and development*. Semua orang mengatakan dan menyepakati bahwa *training and development* merupakan suatu hal yang penting. Akan tetapi, berkebalikan dengan hal tersebut, anggaran untuk *training and development* justru memiliki porsi yang sedikit. Alokasi anggaran untuk *training and development* menjadi suatu hal yang terpinggirkan. Seringkali, *training and development* hanya menjadi formalitas sehingga anggaran yang diberikan sedikit. Hal ini tentu memprihatinkan karena seharusnya *training and development* menjadi suatu hal yang prioritas. Implikasi dari tidak masuknya prioritas dalam penganggaran akan berpengaruh kepada kualitas *training and development* tersebut.

Lalu, penganggaran untuk *training and development* seringkali tidak diberikan pengkategorisasian yang terkhusus. Hal ini dapat dilihat dari laporan-laporan keuangan pemerintah. Dalam laporan keuangan pemerintah, alokasi anggaran untuk *training and development* tidak diberikan pengkategorisasian secara khusus, seringkali digabung menjadi diksi 'beban pegawai'. Hal ini mengindikasikan bahwa penganggaran

untuk *training and development* memang belum menjadi suatu hal yang prioritas.

Lebih dari itu, meskipun peraturan mengenai penganggaran *training and development* sudah diatur, tetapi seringkali tidak terimplementasi dengan baik. Sebagai contoh, dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 33 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyusunan APBD TA 2020, disebutkan bahwa anggaran untuk pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) paling sedikit 0,34% dan sekurang-kurangnya 0,16% dari total belanja daerah bagi pemerintah kabupaten/kota. Akan tetapi, berkebalikan dengan fakta tersebut, anggaran yang dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Jawa Barat, anggaran untuk pendidikan justru hanya sebesar 0,07%. Hal ini tentu berkebalikan dengan fakta dan teori yang mengatakan bahwa *training and development* merupakan suatu hal yang penting. Selain itu pun, alokasi anggaran tersebut berkebalikan dengan peraturan yang berlaku.

D. Perbandingan dengan Sektor Swasta

Sistem TnD di Indonesia diatur untuk dapat memastikan kelancaran komunikasi kedinasan dan pengelolaan arsip yang efektif. Menurut Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021, TnD mencakup pembuatan, pengamanan, dan pengendalian naskah dinas. Ini menunjukkan komitmen terhadap tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Di sisi lain, manajemen Dokumen di Sektor Swasta menerapkan manajemen dokumen yang lebih berorientasi pada efisiensi dan adaptabilitas. Perusahaan menggunakan teknologi terkini dan metodologi yang memungkinkan akses dan distribusi informasi yang cepat dan mudah, seperti sistem manajemen konten dan sistem cloud. Mengenai regulasi dan Kepatuhan TnD itu diatur oleh regulasi yang ketat, sedangkan sektor swasta memiliki kebebasan lebih dalam menyesuaikan prosedur mereka sesuai dengan kebutuhan bisnis. Mengenai Teknologi, pemerintah mungkin lebih lambat dalam mengadopsi teknologi baru karena proses pengadaan dan kebijakan yang rumit, sementara sektor swasta cenderung lebih cepat mengadopsi inovasi teknologi. Serta TnD pada sektor publik berorientasi pada

pelayanan publik dan kepatuhan, sedangkan sektor swasta berorientasi pada keuntungan dan kepuasan pelanggan.

Tetapi seringkali Fleksibilitas sistem TnD sektor publik memerlukan prosedur yang lebih formal dan sering kali tidak sefleksibel sektor swasta dalam menanggapi perubahan pasar. Serta sektor swasta mungkin lebih efisien dalam manajemen dokumen karena motivasi keuntungan dan persaingan pasar yang mendorong inovasi dan peningkatan proses. Sebaliknya, sektor swasta dapat belajar dari sistem TnD tentang pentingnya kepatuhan dan juga akuntabilitas dalam manajemen dokumen. Kolaborasi antara sektor pemerintah dan swasta dapat menghasilkan peningkatan dalam manajemen dokumen yang menguntungkan kedua belah pihak. Misalnya, penerapan teknologi informasi dalam TnD dapat ditingkatkan dengan kemitraan dengan perusahaan teknologi swasta, sementara perusahaan swasta dapat memperoleh keuntungan dari pengalaman pemerintah dalam memastikan kepatuhan dan akuntabilitas. Secara keseluruhan, perbandingan ini menunjukkan bahwa meskipun ada perbedaan dalam pendekatan dan prioritas, kedua sistem memiliki potensi untuk saling melengkapi dan meningkatkan manajemen dokumen di Indonesia. Keduanya memiliki peran penting dalam melayani kepentingan mereka, baik itu masyarakat umum atau pelanggan dan pemangku kepentingan bisnis. Dengan berbagi pengetahuan dan praktik terbaik, kedua sektor ini dapat belajar satu sama lain dan secara bersama-sama meningkatkan manajemen dokumen di Indonesia.

Faktor	Sektor Publik	Sektor Swasta
Fokus Pelatihan	Kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur dan kepatuhan terhadap kerangka hukum dan praktik terbaik Pengembangan keterampilan umum (misalnya komunikasi, pemecahan masalah)	Pengembangan keterampilan yang terkait langsung dengan kinerja dan inovasi. Pelatihan yang selaras dengan tujuan dan strategi organisasi.

Identifikasi Kebutuhan	Mungkin kurang formal dan berdasarkan pengalaman atau persyaratan pelatihan. Fokus pada pelatihan reaktif sebagai respons terhadap kebutuhan mendesak.	*Penilaian kebutuhan yang lebih formal untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan peluang pengembangan.
Metode Pelatihan	Ketergantungan pada metode tradisional seperti ceramah di kelas dan pelatihan yang dipimpin instruktur karena keterbatasan anggaran dan infrastruktur yang ada. Terbatasnya akses terhadap e-learning atau platform pembelajaran campuran	Metode penyampaian yang lebih fleksibel dan hemat biaya seperti e-learning, blended learning (menggabungkan online dan tatap muka), dan pelatihan di tempat kerja.
Peluang Pengembangan	Terbatas karena keamanan kerja dan jalur karir yang mapan dengan peluang kemajuan yang telah ditentukan. Fokus pada promosi internal berdasarkan senioritas daripada pengembangan keterampilan	Penekanan pada pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kinerja dan kemajuan karir.
Evaluasi dan Pengukuran	Kurangnya penekanan pada pengukuran efektivitas program pelatihan. Kesulitan dalam mengukur dampak pelatihan terhadap hasil organisasi	*Fokus yang kuat pada evaluasi laba atas investasi (ROI) program T&D. Penggunaan analisis data untuk mengukur dampak pelatihan terhadap

kinerja
karyawan dan
metrik utama
organisasi

Sumber. Olahan penulis 2024

E. Strategi Pengalokasian Anggaran yang Efektif

Dalam proses penganggaran, perlu menggunakan lima prinsip penganggaran yang dikemukakan oleh Anggraini dan Puranto (2010), yaitu transparansi dan akuntabilitas, disiplin, keadilan, efisiensi dan efektivitas, serta pendekatan kinerja. Proses perencanaan anggaran pada sektor publik sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terlibat di dalamnya: sumber daya manusia perangkat, peraturan perundang-undangan yang berlaku, dokumen perencanaan, daftar nominasi, anggaran, fasilitas yang tersedia.

Secara umum anggaran Diklatpim yang dianggarkan pemerintah melalui BKD terdiri atas anggaran yang berkaitan langsung dengan peserta pelatihan (kontribusi, dukungan kegiatan, misi peserta) dan anggaran pendukung kegiatan pelatihan (reproduksi dokumen, misi staf BKD). Pelatihan kepemimpinan merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan pegawai pemerintah sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya (Perka LAN Tahun 2015 Nomor 25 Pasal 1 Ayat 5). Pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku di bidang perlengkapan kepemimpinan guna mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan pada jenjang struktur jabatan tertentu.

Dari Situasi anggaran mencatat tren penurunan dalam tiga tahun terakhir periode renstra 2011-2015. Anggaran tersebut mendapat peningkatan transisi dari Renstra 2011-2015 ke Renstra 2016-2020. Diklatpim memiliki pola Penyertaan pada lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi menyelenggarakan Diklatpim Tingkat II

1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran
2. Disiplin Anggaran
3. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran
4. Disusun Berdasarkan Pendekatan Kinerja

Dengan dipengaruhi oleh berbagai faktor dan prinsip-prinsip perencanaan anggaran yang belum sepenuhnya diimplementasikan

secara ideal, maka keluaran (output) berupa anggaran Diklatpim yang sesuai dengan kebutuhan SKPD Pengguna Anggaran belum tercapai. Untuk menentukan anggaran statis yang realistis, para manajer menggunakan metode *economic forecasting*, sebagai berikut:

1. Anggaran disusun berdasarkan setiap divisi *Training and Development*, dan setiap divisi dalam program tersebut harus mengajukan rencana kegiatan dan anggaran biaya.
2. Perumusan perencanaan pendapatan dan biaya harus dievaluasi dengan data historis laporan keuangan beberapa tahun sebelumnya.
3. Membandingkan Rencana Anggaran yang diajukan dengan laporan keuangan perusahaan lainnya yang sejenis. Apakah Biaya yang telah dianggarkan dikategorikan efektif atau masih bisa dilakukan efisiensi.
4. Harus dipisahkan antara penyusunan rencana anggaran terhadap proyek yang saat ini sedang dikerjakan dengan perencanaan proyek baru untuk masa yang akan datang.
5. Pengawasan yang ketat dan berkala oleh pemimpin *Training and Development* terhadap penggunaan budget perusahaan apakah sudah sesuai dengan perencanaan awal.
6. Membuat Laporan Keuangan Perusahaan lengkap yang berisikan Laporan aktual dengan analisa perbandingan nilai budget.
7. Memberikan penghargaan dan sanksi terhadap pencapaian efisiensi maupun pembengkakan dari budget.

Melihat persyaratan untuk menciptakan anggaran yang statis dan realistis pemerintah harus menyesuaikan anggaran tersebut dengan metode *economic forecasting*. Setiap divisi *Training and Development* yang dilakukan harus membuat laporan terperinci terkait dana yang dibutuhkan dan bagaimana dana tersebut akan digunakan, dengan syarat penggunaan dan tersebut harus dioptimalkan semaksimal mungkin untuk menghindari pembengkakan biaya. Laporan yang telah dibuat oleh masing-masing divisi *Training and Development* harus melalui tahap evaluasi oleh Pemerintah Provinsi. Setelah pemberian anggaran tersebut pun harus diadakan pengawasan yang ketat dan berkala oleh pimpinan *Training and Development*.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil analisis terhadap kebijakan alokasi dana untuk program Pelatihan dan Pengembangan di lingkungan sektor publik menegaskan urgensi penggunaan anggaran yang efektif dalam meningkatkan performa aparatur sipil negara. Kajian literatur menunjukkan bahwa strategi alokasi anggaran yang berhasil tidak hanya membutuhkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga memerlukan disiplin anggaran, distribusi yang adil, serta efisiensi dan efektivitas yang tinggi dalam penerapan kebijakan berbasis kinerja. Penting juga untuk mengakui bahwa kondisi sumber daya manusia dalam pemerintahan saat ini masih belum memenuhi ekspektasi yang diharapkan, yang mengindikasikan perlunya optimalisasi alokasi anggaran untuk Pelatihan dan Pengembangan agar dapat menghasilkan peningkatan kualitas yang signifikan dan mencapai hasil yang optimal.

B. Saran

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pengalokasian dana untuk program Pelatihan dan Pengembangan, pemerintah dapat mengambil beberapa langkah strategis. Pertama, evaluasi mendalam terhadap anggaran yang telah dialokasikan sangat penting untuk memastikan penggunaannya yang efisien dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kedua, pengawasan yang ketat dan teratur oleh para pemimpin program Pelatihan dan Pengembangan menjadi esensial untuk memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai dengan rencana. Ketiga, laporan keuangan yang detail, termasuk analisis perbandingan anggaran, perlu disusun untuk memantau seberapa efektif anggaran tersebut digunakan. Keempat, sistem penghargaan dan sanksi dapat diterapkan untuk mendorong efisiensi dan mencegah pemborosan anggaran. Terakhir, pemerintah harus menggunakan metode peramalan ekonomi untuk menyesuaikan anggaran dan mengawasi penggunaannya secara ketat. Dengan mengikuti saran-saran ini, diharapkan pengalokasian anggaran untuk Pelatihan dan Pengembangan di sektor publik akan menjadi lebih efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai negeri dan juga membantu mencapai tujuan pembangunan negara.

DAFTAR RUJUKAN

- Apriliana, S.D., dkk. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, Vol 23(4).
- Benson, R., & Milligan, C. (2002). *E-learning: The corporate solution for the knowledge age*. Financial Times Prentice Hall.
- Brinkerhoff, R. O., & Burke, G. J. (2001). Measuring the impact of training. *International Journal of Training and Development*, 5(2), 81-91.
- Burke, R. J., & Hutchins, H. (2007). Defining and measuring the return on investment (ROI) of training and development programs. *Performance Improvement Quarterly*, 20(4), 93-115.
- Endang, Sri Hidayah., M. Almadani, A.M. Suhriawan. (2021). TANTANGAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MENUJU "LOW COST TRAINING (LCT)" DALAM MEWUJUDKAN REFORMASI BIROKRASI. *Jurnal MSDA*, Vol 9(2).
- KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR: 2/K.1/PDP.07/2023 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN STRUKTURAL KEPEM." *JDIH LAN*, <https://jdih.lan.go.id/common/dokumen/2023keplan002.pdf>. Accessed 21 May 2024
- LAPORAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL (CPNS) ANGKATAN KE - 81 KABUPATEN GROBOGAN KERJASAMA DENGAN BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2021
- Mega, Karinda ., Jantje L. Sepang , Christoffel M. O. Mintardjo. (2016). Kajian Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Bank Sulutgo Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*.
- Pratiwi, S., dkk. (2022). PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK.

Nusantara Innovation Journal, Vol. 1(1): 28-37.

Primaharani, A., dkk. (2023). Pengaruh Training And Development Terhadap Employee Comptence

Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA Yogyakarta. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, Vol.1(4).

SALINAN KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR: 13/K.1/PDP.07/2022 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN DASAR, [https://lan.go.id/wp-content/uploads/2023/01/Keputusan-Kepala-LAN-Nomor-13 K.1 PDP.07 2022-tentang-Pedoman-Penyelenggaraan-Pelatihan-Dasar-Calon-Pegawai-Negeri-Sipil.pdf](https://lan.go.id/wp-content/uploads/2023/01/Keputusan-Kepala-LAN-Nomor-13-K.1-PDP.07-2022-tentang-Pedoman-Penyelenggaraan-Pelatihan-Dasar-Calon-Pegawai-Negeri-Sipil.pdf). Accessed 21 May 2024.