

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Kabupaten Kulon Progo merupakan wilayah bagian Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang terletak paling Barat dengan batas sebelah Barat dan Utara adalah Propinsi Jawa Tengah dan sebelah Selatan adalah Samudera Indonesia. Luas area adalah 58.627,5 Ha yang meliputi 12 kecamatan dan 88 desa. Dari luas tersebut 24,89 % berada di wilayah Selatan yang meliputi kecamatan Temon, Wates, Panjatan dan Galur, 38,16 % di wilayah tengah yang meliputi kecamatan Lendah, Pengasih, Sentolo, Kokap, dan 36,97 % di wilayah Utara yang meliputi kecamatan Girimulyo, Nanggulan, Kalibawang dan Samigaluh. Luas kecamatan antara 3.000 - 7.500 Ha dan yang wilayahnya paling luas adalah kecamatan Kokap seluas 7.379,95 Ha sedangkan yang wilayahnya paling sempit adalah kecamatan Wates seluas 3.200,239 Ha.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kulon Progo dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kulon Progo, Nomor 72 Tahun 2008. Saat ini Bappeda memiliki SDM sebanyak 57 orang.

#### 1. Visi :

Terwujudnya perencanaan pembangunan yang handal yang mampu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan

**2. Misi :**

- a. Mewujudkan sistem perencanaan yang efektif.
- b. Mewujudkan data/informasi yang valid dan akurat.
- c. Mewujudkan penataan ruang yang mendukung pembangunan yang berkelanjutan.
- d. Mewujudkan keterpaduan perencanaan, monitoring dan evaluasi perencanaan dan pelaksanaan program.
- e. Mewujudkan kerjasama dengan berbagai pihak.

**3. Tujuan :**

- a. Menghasilkan dokumen kebijakan perencanaan pembangunan daerah secara makro yang strategis, baik jangka pendek maupun jangka menengah yang sistematis dan berkelanjutan yang didukung SDM Perencana yang memadai.
- b. Mewujudkan koordinasi dan perencanaan yang partisipatif.
- c. Mensinergiskan berbagai rencana program pembangunan daerah.
- d. Melaksanakan evaluasi dan monitoring pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah.
- e. Menghasilkan laporan, kajian dan evaluasi data pembangunan daerah.
- f. Menyusun dan atau memanfaatkan hasil-hasil studi/penelitian yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan.

**4. Sasaran :**

- a. Terwujudnya dokumen kebijakan perencanaan pembangunan daerah yang mantap, sistematis dan berkelanjutan yang didukung dengan SDM Perencana yang memadai.
- b. Terwujudnya perencanaan pembangunan daerah yang partisipatif dan sinergis.
- c. Terlaksananya evaluasi dan monitoring perencanaan pembangunan daerah.
- d. Tersedianya data dan informasi yang lengkap dan akurat mengenai perencanaan pembangunan dan potensi daerah.
- e. Tersusun dan atau termanfaatkannya hasil studi/penelitian yang handal dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai dasar perencanaan pembangunan daerah.

**5. Bappeda Kulon Progo terdiri dari :**

- a. Sekretariat,
- b. Bidang Prasarana Wilayah,
- c. Bidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup,
- d. Bidang Ekonomi,
- e. Bidang Sosial Budaya,
- f. Bidang Perencanaan dan Pengendalian,
- g. Bidang Litbang dan Statistik,
- h. Bidang Perencanaan dan Pengendalian,

## 6. Tugas pokok dan fungsi Bappeda :

- a. Fungsi : perumusan kebijakan teknis perencanaan, penyusunan perencanaan pembangunan daerah, pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati di bidang perencanaan pembangunan daerah.
- b. Tugasnya adalah :
  - 1) menyusun perencanaan pembangunan ekonomi.
  - 2) menyusun perencanaan pembangunan prasarana wilayah.
  - 3) menyusun perencanaan tata ruang dan pembangunan lingkungan hidup.
  - 4) menyusun perencanaan pemerintahan.
  - 5) menyusun perencanaan sosial budaya.
  - 6) melaksanakan kegiatan penelitian, pengembangan dan statistik.
  - 7) melaksanakan perencanaan dan pengendalian pembangunan.
  - 8) melaksanakan kegiatan penatausahaan.

## B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pengetahuan mengenai pengawasan.
2. Pengawasan penting bagi Pegawai Negeri Sipil.
3. Pengetahuan peraturan mengenai Pengawasan Pegawai Negeri sipil.
4. Pemahaman mengenai peraturan.
5. Pegawai Negeri Sipil keberkantor sebelum jam kantor dan

6. Akibat yang akan ditimbulkan Pegawai Negeri Sipil keluar kantor sebelum jam kantor selesai.
7. Efektifitas Peraturan dalam kehidupan masyarakat.
8. Mengganggu tidaknya sebuah peraturan.
9. Izin keluar kantor sebelum jam kantor selesai.
10. Sanksi yang diberikan atas pelanggaran.

### **C. Pembahasan**

#### **1) Pengawasan Melekat Terhadap Pelaksanaan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan BAPPEDA Kulon Progo**

##### **a. Pelaksanaan Pengawasan Fungsional**

Terwujudnya pemerintahan yang baik merupakan syarat bagi Pemerintah untuk mewujudkan aspirasi rakyat dalam rangka mencapai tujuan dan cita-cita bangsa bernegara. Pemerintahan yang baik terkandung persyaratan yaitu pelaksanaan pemerintahan yang bersih, efisien, efektif, serta bebas KKN. Hal tersebut juga telah ditetapkan dalam TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999. Pada Pasal 3 UU No.28 Tahun 1999 yang menyatakan asas umum penyelenggaraan negara antara lain azas akuntabilitas dan profesionalisme.

Dalam rangka tersebut, pemerintah juga telah menerbitkan Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang efisien. Inpres tersebut mewajibkan setiap instansi pemerintah

negara untuk mempertanggungjawabkan tugas pokok dan fungsi dengan penggunaan sumber daya yang efisien.

Sejalan dengan kebijakan yang dituangkan dalam Instruksi Presiden No.15 Tahun 1983 bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mendukung kelancaran dan ketetapan pelaksanaan kegiatan pemerintah dan pembangunan. Untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek KKN (*Good Governance dan Clean Governance*) harus diantisipasi secara optimal oleh aparat pengawas, terutama untuk memenuhi tuntutan yang menghendaki mutu pelayanan prima kepada masyarakat.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kabupaten Kulon Progo dalam melaksanakan pengawasan, diharapkan:

- 1) Dapat memperoleh hasil penilaian atau simpulan yang menyeluruh mengenai efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan umum dan pembangunan.
- 2) Dapat memberikan sumbangan positif dalam mewujudkan *Good Governance dan Clean Governance*.
- 3) Dapat mendorong kelancaran pelaksanaan tindak lanjut yang telah disarankan/direkomendasikan melalui pemeriksaan tindak lanjut dan pemutakhiran data.

Sistem pengawasan merupakan unsur manajemen

pemerintahan yang baik. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kabupaten Kulon Progo sebagai Aparat pemerintah harus mampu merespon secara signifikan berbagai macam permasalahan dan perubahan yang terjadi, baik politik, ekonomi maupun sosial melalui suatu program dan kegiatan yang ditetapkan dalam suatu kebijakan pengawasan yang menyeluruh. Perubahan yang terjadi diakibatkan dinamika tuntutan masyarakat tercermin dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang mendukung penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik, seperti Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Di bidang keuangan, telah ditetapkan paket Undang-Undang Keuangan yang terdiri atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 yang mendorong penerapan system administrasi Keuangan yang berbasis kinerja serta lebih transparan dan akuntabel. Tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk segera mewujudkan pemerintahan yang baik merupakan tuntutan

taat kepada peraturan perundang-undangan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran dan kegiatan melalui suatu sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dalam hal ini pengawasan intern pemerintah memegang peranan penting untuk memberikan keyakinan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dan pertanggungjawaban melalui sistem akuntabilitas tersebut telah dapat dilaksanakan seperti yang telah diharapkan.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kabupaten Kulon Progo berkepentingan dengan terwujudnya sistem pengawasan yang memadai untuk menjamin tercapainya tujuan dan pelaksanaan kegiatan secara efektif, efisien dan ekonomis. Kegiatan pengawasan juga merupakan bagian ataupun salah satu tugas yang harus dilakukan dalam suatu institusi yang merupakan salah satu kerangka kerja untuk memastikan bahwa setiap permasalahan dan penyimpangan yang terjadi sehubungan dengan pengelolaan keuangan dan pencapaian kinerja sudah ditindaklanjuti secara efektif dan memadai. Untuk mewujudkan sistem pengawasan yang optimal maka harus ditetapkan pendekatan terstruktur dan terintegrasi mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan oleh semua pihak dan unit kerja

yang berkepentingan, seperti unit kerja yang menjadi objek pengawasan dan pengguna informasi hasil pengawasan.

**b. Tindakanlanjut Hasil Pengawasan Fungsional.**

Dalam rangka meningkatkan kinerja BAPPEDA pada umumnya, perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan ke depan melalui strategi pemberdayaan, antara lain sebagai berikut:

1) Ditebitkan Undang-Undang Sistem Pengawasan Nasional

Undang-Undang Sistem Pengawasan Nasional merupakan suatu kebutuhan yang mendesak untuk segera diterbitkan, agar pengawasan terhadap pengelolaan keuangan baik yang dilaksanakan oleh BAPPEDA maupun Eksternal Pengawas dapat berjalan secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, seluruh komponen pengawasan internal maupun eksternal harus secara aktif ikut mendorong diterbitkannya Undang-Undang dimaksud.

2) Penyusunan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Sampai dengan saat ini Peraturan Pemerintah tentang SPIP sedang dalam proses penyusunan, meskipun demikian, guna mendorong peningkatan kinerja pengawasan intern, seyogyanya seluruh jaringan BAPPEDA memberikan perhatian khusus untuk membantu pimpinan dalam membangun dan

mendorong dibangunnya Sistem Pengendalian Intern pada masing-masing unit kerja pemerintah.

### 3) Sinergi Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan secara sendiri-sendiri oleh BAPPEDA disamping memerlukan biaya yang sangat besar hasilnya pun sangat terbatas/parsial. Oleh karena itu untuk dapat menghasilkan informasi hasil pengawasan yang lebih komprehensif dan bersifat strategis.

Oleh karena itu, perlu adanya perumusan mekanisme kerjasama pengawasan yang lebih terstruktur dan terencana dengan melibatkan BAPPEDA, sehingga ditetapkan prioritas-prioritas kegiatan pengawasan yang akan dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

### 1) Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme SDM

Kompetensi dan profesionalisme merupakan faktor penting yang harus dipenuhi dalam rangka peningkatan kualitas hasil pengawasan. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan sistem rekrutmen dan pengembangan SDM secara terus menerus secara berkesinambungan, guna merespon perubahan kebijakan dalam pengelolaan keuangan dan penyelenggaraan pemerintahan pada umumnya, serta perkembangan teknologi yang terus berkembang.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan yang dapat dimanfaatkan oleh BAPPEDA maupun instansi pemerintah pada umumnya, sebagai salah satu sarana peningkatan kompetensi SDM khususnya di bidang pengawasan dan pengelolaan keuangan.

2) Peningkatan Pemanfaatan Hasil Pengawasan sebagai Feed Back oleh Pimpinan dalam Perumusan Kebijakan

Hasil pengawasan intern yang dilaksanakan oleh BAPPEDA belum secara nyata dilakukan feed back oleh pimpinan dalam menyusun suatu kebijakan. Hal ini secara jelas terlihat dalam penyusunan APBD yang belum secara khusus mempertimbangkan masukan dari BAPPEDA berdasarkan hasil pengawasan pelaksanaan APBD tahun sebelumnya.

Oleh karena itu perlu dirumuskan suatu mekanisme yang dapat meningkatkan pemanfaatan informasi hasil pengawasan oleh pimpinan dalam proses penyusunan suatu kebijakan.

3) Tanggung jawab pemeriksa dan organisasi pemeriksa

a) Dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya, pemeriksa harus memahami prinsip-prinsip pelayanan kepentingan publik dan menjunjung tinggi integritas, obyektifitas, dan independensi. Pemeriksa harus memiliki

sikap untuk melayani kepentingan publik, menegakkan dan

memelihara kepentingan publik serta mempertahankan profesionalisme. Tanggung jawab ini sangat penting dalam pelaksanaan pemeriksaan di lingkungan pemerintahan. Untuk itulah standar pemeriksaan memuat konsep akuntabilitas yang merupakan landasan dalam pelayanan kepentingan publik.

b) Pemeriksa harus mengambil keputusan yang konsisten dengan kepentingan publik dalam melakukan pemeriksaan atas suatu program atau kegiatan. Dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya, pemeriksa mungkin menghadapi tekanan dan atau konflik dari manajemen entitas yang diperiksa, berbagai tingkat jabatan pemerintah, dan pihak lain yang bergantung kepada obyektivitas dan independensi pemeriksa. Dalam menghadapi tekanan dan atau konflik tersebut, pemeriksa harus menjaga integritas dan menjunjung tanggung jawab kepada publik.

c) Untuk mempertahankan dan memperluas kepercayaan publik, pemeriksa harus melaksanakan seluruh tanggung jawab profesionalnya dengan derajat integritas yang tinggi. Pemeriksa harus profesional, objektif, berdasarkan fakta, dan tidak berpihak. Pemeriksa harus bersikap jujur dan terbuka kepada entitas yang diperiksa dan para pengguna

laporan hasil pemeriksaan dalam menghadapi

pekerjaannya dengan tetap memperhatikan batasan kerahasiaan yang dimuat dalam peraturan perundang-undangan. Pemeriksa harus berhati-hati dalam menggunakan informasi yang diperoleh selama melaksanakan tugasnya. Pemeriksa tidak boleh menggunakan informasi tersebut untuk kepentingan pribadi atau hal-hal lainnya yang dapat mengganggu legitimasi dan nilai-nilai etika entitas yang diperiksa.

d) Pelayanan dan kepercayaan publik harus lebih diutamakan di atas kepentingan pribadi. Integritas dapat mencegah kebohongan dan pelanggaran prinsip tetapi tidak dapat menghilangkan kecerobohan dan perbedaan pendapat. Integritas mensyaratkan pemeriksaan untuk memperhatikan jenis dan nilai-nilai yang terkandung dalam standar teknis dan etika. Integritas juga mensyaratkan agar pemeriksa memperhatikan prinsip-prinsip objektivitas dan independensi.

e) Pemeriksa harus objektif dan bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Pemeriksa juga bertanggung jawab untuk mempertahankan independensi dalam sikap mental (*independent in fact*) dan independensi dalam penampilan (*independent in appearance*) pada saat

melaksanakan pemeriksaan. Bersikap objektif merupakan cara berfikir yang tidak memihak jujur secara intelektual, dan bebas dari benturan kepentingan. Bersikap independen berarti menghindari hubungan yang dapat mengganggu sikap mental dan penampilan objektif pemeriksa dalam melaksanakan audit dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Untuk mempertahankan obyektifitas dan independensi maka diperlukan penilaian secara terus menerus terhadap hubungan Pengawas dengan entitas yang diperiksa.

- f) Pemeriksa bertanggung jawab untuk menggunakan pertimbangan profesional dalam menetapkan lingkup dan metodologi, menentukan pengujian dan prosedur yang akan dilaksanakan, melaksanakan pekerjaan, dan melaporkan hasilnya. Pemeriksa harus mempertahankan integritas dan obyektivitas pada saat melaksanakan pekerjaannya untuk mengambil keputusan yang konsisten dengan kepentingan publik mengenai program atau kegiatan yang diperiksa/direview. Dalam melaporkan hasil pekerjaannya, pemeriksa bertanggung jawab untuk mengungkapkan semua hal yang material atau signifikan yang diketahuinya, yang apabila tidak diungkapkan dapat mengakibatkan

penyajian hasilnya, atau menutupi praktik-praktik yang tidak patut atau tidak sesuai dengan ketentuan, peraturan dan perundangan.

- g) Pemeriksa bertanggung jawab untuk membantu manajemen dan para pengguna laporan lainnya untuk memahami tanggung jawab pemeriksa berdasarkan Standar Pemeriksaan dan cakupan pemeriksaan yang ditentukan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam rangka membantu pihak manajemen dan para pengguna laporan lainnya memahami tujuan, jangka waktu dan data yang diperlukan dalam penugasan, pemeriksa harus mengkomunikasikan informasi yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan penugasan tersebut kepada pihak-pihak yang terkait selama tahap perencanaan pemeriksaan. Selama ini pelaksanaan tindak lanjut oleh auditan kurang dilaksanakan secara optimal, baik tindak lanjut yang terkait dengan temuan yang menyangkut kerugian negara, penerapan sanksi PP. 53 Tahun 2010 maupun yang terkait dengan temuan teknis substansif. Penyebabnya antara lain belum sepenuhnya dipahami prosedur pelaksanaan tindak lanjut oleh pihak auditan serta prosedur penanganan oleh pihak pelaksana

singkat mengenai prosedur tindak lanjut hasil pengawasan diuraikan dalam tulisan ini dengan harapan dapat dipakai sebagai pedoman dalam pelaksanaan tindak lanjut oleh auditor maupun sebagai pedoman penanganan oleh pihak pelaksana.

Selama ini penanganan tindak lanjut hasil pengawasan umumnya difokuskan kepada temuan keuangan, sehingga temuan yang terkait dengan kegiatan teknis dan administrasi kurang mendapat penekanan. Jenis temuan teknis dan administratif tidak dapat diabaikan begitu saja, karena kedua jenis temuan tersebut dapat menjadi penyebab terjadinya kerugian negara. Mengacu pada Instruksi Presiden Nomor. 15 Tahun 1983 tentang pedoman pengawasan, bahwa temuan pengawasan fungsional dapat berupa temuan administratif.

Temuan administratif adalah temuan yang terkait dengan ketentuan peraturan perundangan-perundangan di bidang kepegawaian, termasuk penerapan hukuman disiplin sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; sering terjadi kerancuan pengertian, yaitu kerap kali temuan administratif disini diartikan dengan penatausahaan, atau pencatatan. Temuan ini sangat rendah sekali pelaksanaan tindak lanjutnya di Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kulon Progo, Data

hasil pemeriksaan investigasi/khusus dua tahun terakhir selama tahun 2009 dan 2010 sampai bulan Oktober terjadi temuan administratif berupa penjatuhan sanksi berdasarkan PP Nomor 53 Tahun 2010 sebanyak 4 orang yang dikenakan sanksi PP Nomor 53 Tahun 2010 tetapi belum ditindak lanjuti.

Ada beberapa persyaratan dalam menjatuhkan sanksi berdasarkan PP Nomor 53 Tahun 2010, antara lain harus dilengkapi dengan Berita Acara Hasil Pemeriksaan (BAP). Apabila rekomendasi hasil pemeriksaan berupa sanksi administratif PP Nomor 53 Tahun 2010 telah dilengkapi dengan BAP maka pimpinan instansi segera mengusulkan untuk menjatuhkan sanksi yang akan dijatuhkan. Apabila rekomendasi hasil pemeriksaan belum dilengkapi maka, membentuk tim untuk melakukan pemeriksaan terhadap pegawai yang bersangkutan, dan hasil pemeriksaan dituangkan dalam BAP.

**c. Tindakan Tuntutan/gugatan Perdata, antara lain :**

**a. Tuntutan ganti rugi/penyetoran kembali:**

Tuntutan Ganti Rugi (TGR) berdasarkan ICW Pasal 74 ialah suatu proses yang dilakukan terhadap pegawai negeri bukan bendaharawan dengan tujuan untuk menuntut penggantian atas suatu kerugian yang diderita oleh negara sebagai akibat langsung ataupun tidak langsung dari perbuatan melanggar hukum yang

dilakukan oleh pegawai tersebut atau kelalaian dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Sesuai dengan proses tuntutan dalam peradilan umum berdasarkan hukum perdata, maka dimungkinkan mendapat penggantian secara damai dengan alasan Menteri/Ketua Lembaga Negara yang bersangkutan sebagai penuntut dan sebagai pihak yang berkewajiban menjaga kepentingan keuangan, harus berusaha sedapat mungkin untuk memperoleh penggantian atas kerugian yang diderita negara itu dengan sepenuhnya dalam waktu sesingkat-singkatnya dan memperoleh jaminan sekuatkuatnya.

Untuk tertibnya penagihan dan memperoleh pembuktian yang cukup kuat, maka penyelesaian secara damai harus dilakukan dengan suatu Surat Keterangan Tanggungjawab Mutlak (SKTM) dari yang bersangkutan. Dengan adanya SKTM, berarti pada saat itu pulalah terjadi piutang negara yang dilengkapi dengan jaminan. Apabila piutang negara sudah mencapai 2 tahun belum tertagih dapat dikenakan ganti rugi oleh Menteri Pertanian. Sesuai dengan proses tuntutan dalam peradilan, proses tuntutan ganti rugi melalui tahap-tahap berikut:

- 1) Pemberitahuan kepada pegawai negeri bersangkutan
- 2) Surat Keputusan Pembebanan Tingkat Pertama
- 3) Surat Keputusan Pembebanan Tingkat Banding, dan
- 4) Pelaksana Surat Keputusan Pembebanan Ganti Rugi.

b. Tuntutan perbendaharaan;

Tuntutan perbendaharaan merupakan suatu tata cara perhitungan terhadap bendaharawan, jika dalam pengurusannya terdapat kekurangan perbendaharaan. Penggantian kekurangan secara damai dimungkinkan sebelum dilaksanakannya tuntutan peradilan. Apabila jumlah kekurangan secara damai dimungkinkan sebelum dilaksanakannya tuntutan peradilan. Apabila jumlah kekurangan perbendaharaan telah ditetapkan dan bendaharawan yang bersangkutan tidak dapat membuktikan bahwa ia bebas dari kesalahan, hendaknya diusahakan supaya bendaharawan mengganti kekurangan tersebut secara damai, yakni tanpa suatu proses tuntutan perbandaharaan. Penyelesaian demikian tidak saja menguntungkan negara tetapi sering kali juga meringankan hukuman yang akan dijatuhkan oleh hakim pidana atau hukuman jabatan yang ditetapkan oleh atasan.

**e. Temuan yang terkait dengan Penyempurnaan Aparatur Pemerintah di Bidang Kelembagaan, Kepegawaian, dan ketatalaksanaan.**

Tindak lanjut dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2) huruf d yang berhubungan dengan penyempurnaan ketatalaksanaan yang harus ditetapkan dengan Keputusan Menteri/Pemimpin Lembaga Pemerintahan Non Departemen/Pimpinan Instansi lainnya, dilakukan setelah berkonsultasi dengan atau mendapat persetujuan Menteri Negara Pendayaagunaan Aparatur Negara. Tindak lanjut Jenis ini sangat terkait dengan perbaikan kinerja instansi, rekomendasi hasil pengawasan juga menyangkut masalah teknis. Tindak lanjut jenis ini juga kurang diperhatikan oleh petugas yang diberi wewenang untuk memonitor tindak lanjut hasil pengawasan.

**f. Prosedur Pengenaan Sanksi terhadap Pajabat yang Tidak Melaksanakan TLHP (Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan)**

Dalam Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (MENPAN) RI, ditegaskan bahwa dalam rangka meningkatkan efektifitas pengawasan fungsional, maka setiap temuan hasil pengawasan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (BAPPEDA) wajib ditindak lanjuti secara konsisten oleh pemimpin unit kerja/atasan langsung sebagai penanggungjawab kegiatan. Tindak lanjut hasil pengawasan Aparat Pengawas Intern

Pemerintah tersebut sangat diperhatikan dalam ...

manajemen pemerintahan antara lain aspek ketatalaksanaan dan SDM aparatur, aspek kelembagaan serta dasar penilaian kinerja pimpinan unit kerja, agar suatu temuan yang sama tidak terulang kembali. Dalam surat edaran tersebut juga ditegaskan bahwa akan diberikan sanksi kepada pimpinan unit kerja yang lalai dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan, sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku, dan dapat dijadikan salah satu dasar penilaian kepemimpinan (DP3) serta bahan pertimbangan dalam promosi jabatan.

Dalam pelaksanaan penanganan tindak lanjut hasil pengawasan tersebut tidak selalu lancar, yang berakibat masih adanya saran hasil pemeriksaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang belum dapat ditindaklanjuti. Salah satu penyebab utama lambatnya tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah belum adanya sanksi terhadap pihak yang bertanggung jawab langsung maupun tidak langsung terhadap tindak lanjut pada lingkup instansinya, karena yang bertanggungjawab langsung melaksanakan tindak lanjut adalah pimpro atau pegawai instansinya. Ketentuan yang menerapkan sanksi terhadap pihak-pihak terkait yang tidak melaksanakan tindak lanjut hasil

2) Keppres RI No. 80 Tahun 2003

3) SE. Menpan No. 02/M.PAN/01/2005

**g. Sisdur Penghapusan Piutang Negara**

Karena beberapa hal, adakalanya piutang-piutang Negara tidak dapat ditagih. Piutang-piutang tersebut sudah tentu tidak dapat dibiarkan terus menerus tercatat dalam administrasi negara, karena dengan demikian administrasi akan menjadi tidak jelas dan tidak memberikan gambaran yang sesungguhnya tentang jumlah yang akan diterima. Untuk keperluan itu diadakan peraturan penghapusan tagihan yang dimuat dalam Pasal 8 Stbl. 1901 Nomor 325. Dalam Pasal itu ditentukan bahwa pemerintah menetapkan baik sebagai peraturan umum atau dalam hal/keadaan tertentu, dari perhitungan bendaharawan dan piutang-piutang mana yang dibukukan lebih lanjut selama hutang belum kadaluarsa dan pihak berhutang masih ada. Peraturan umum termaksud dimuat dalam Stbl. 1907 Nomor 327, 328 dan 329 yang pada pokoknya menempatkan pada lima hal dimana penghapusan dapat dilakukan, yakni:

1) Jika tagihan telah kadaluarsa.

2) Jika yang berhutang telah meninggal dunia tanpa meninggalkan harta benda atau ahli waris, atas nama atau atas siapapun dapat

dilakukan penghapusan dan tidak ada piutang yang dapat ditagih.

- 3) Bila penagihan dengan perantara pengadilan tidak mungkin memberi hasil karena yang bersangkutan tidak mampu dan tidak terdapat kesempatan untuk melakukan pemotongan-pemotongan dari uang yang akan dibayar oleh negara, serta usaha untuk menagih dengan jalan damai telah sia-sia atau tidak mungkin untuk melaksanakannya.
- 4) Bila terdapat tagihan uang pajak yang telah diterima oleh penagih pajak tetapi tidak dipertanggungjawabkan oleh mereka.
- 5) Bila tagihan itu mengenai pacht yang harus dibayar untuk tanah negara yang disewakan dengan hak erfpacht dan tidak dapat ditagih lagi karena hapusnya erpacth. Mengenai tagihan termaksud dalam nomor tiga di atas dilakukan penghapusan dengan pembukuan lebih lanjut (afschrijving onder nadere boekhouding) karena ada kemungkinan pihak yang bersangkutan dikemudian hari menjadi mampu lagi, sehingga piutang dapat ditagih kembali.

Tata Cara Penghapusan Piutang Negara yang Berasal dari Kerugian Negara Pada Instansi Pemerintah sesuai Kep.Menteri Keuangan RI Nomor 302/KMK:01.2002 tanggal 13 Juni 2002 sebagai berikut:

- 1) Penyerahan piutang instansi pemerintah atau lembaga Negara menyerahkan piutang negara untuk tujuan pencahayaan

kepada Direktur Jenderal Piutang dan Lelang Negara dengan disertai dokumen sesuai dengan jenis piutangnya.

- 2) Direktur Jenderal meneliti kelengkapan dokumen penyerahan
- 3) Dokumen memenuhi persyaratan, berkas kasus diteruskan ke kantor pelayanan piutang dan lelang negara unruk diurus sesuai dengan ketentuan peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku. Apabila tidak memenuhi persyaratan dibuat berita acara penelitian dokumen.
- 4) Penelitian lapangan dapat dilaksanakan dalam hal berita acara penelitian dokumen tidak cukup untuk membuktikan kondisi, kemampuan dan atau harta kekayaan penanggung hutang/ahli waris. Penelitian lapangan dilaksanakan oleh Direktur Jenderal, Kanwil, atau Kantor Pelayanan Bersama Pengelola Piutang dengan memperhatikan efisiensi dan efektifitas. Penelitian lapangan ditugaskan oleh petugas lapangan.

Langkah-Langkah yang Sulit Ditindaklanjuti:

- a) Pihak ketiga/rekanan sudah dapat diketemukan, bukti pendukung yang harus didapat:

- (1) Surat usul penghapusan dari instansi yang bersangkutan.

- (2) Surat teguran kepada perusahaan dari pihak

- (3) Surat keterangan bahwa direktur utama perusahaan sudah tidak berdomisili pada alamat pada saat kontrak ditandatangani dari Lurah/Kepala Desa dan tidak diketahui oleh camat.
  - (4) Surat dari Kadin yang menyatakan bahwa perusahaan yang bersangkutan sudah tidak beroperasi lagi.
- b) Pimpinan objek pemeriksaan tidak dapat diketahui lagi karena sudah pindah dari instansi terdahulu, bukti pendukung yang harus didapat:
- (1) Surat usul penghapusan dari instansi yang bersangkutan
  - (2) Surat keterangan dari pimpinan instansi yang menyatakan bahwa yang bersangkutan sudah tidak bekerja pada instansi bersangkutan.
  - (3) Surat keterangan dari lurah/kepala desa yang tidak diketahui oleh camat setempat bahwa yang bersangkutan sudah tidak berdomisili pada alamat yang tercantum dalam data kepegawaian.
- c) Pimpinan objek pemeriksaan/pihak ketiga tidak mampu, bukti pendukung yang harus didapat:

- (1) Surat usul penghapusan dari instansi yang bersangkutan
  - (2) Penelitian kondisi sosial ekonomi oleh tim pemeriksaan tindak lanjut dan pemutakhiran data dan dinas/UPT pusat terkait dan dituangkan dalam berita upacara penelitian.
  - (3) Surat keterangan tidak mampu yang dibuat oleh yang bersangkutan diketahui lurah/kepala desa dan disahkan camat setempat.
- d) Temuan disanggah oleh objek pemeriksaan (obrik), bukti pendukung yang harus didapat :
- (1) Penjelasan dari objek pemeriksaan (obrik) dan data pendukung yang memperkuat penjelasan tersebut, harus disampaikan secara tertulis, ditandatangani oleh auditan/obrik/yang mewakili obrik.
  - (2) Jawaban objek pemeriksaan (obrik) atas temuan pemeriksaan pada saat tim pemeriksa dilapangan secara tertulis, ditandatangani oleh auditan/obrik/yang mewakili obrik.
  - (3) Jawaban objek pemeriksaan (obrik) atas temuan pemeriksaan pada saat tim pemeriksa dilapangan.
- e) Yang berhutang kepada negara meninggal dan tidak mampu menyelesaikan hutang, data yang harus didapat :

- (1) Surat usul penghapusan dari instansi
- (2) Surat keterangan kematian dari instansi berwenang
- (3) Surat pernyataan/keterangan tidak mampu yang dibuat oleh isteri/suami/anak oleh camat setempat
- (4) Penelitian kondisi sosial ekonomi oleh tim pemeriksaan tindak lanjut dan pemutakhiran data dan dinas/UPT pusat Tarkait dan dituangkan dalam berita acara penelitian.

Dengan dipahami dan ditetapkannya prosedur tersebut di atas diharapkan penanganan tindak lanjut atas kerugian negara dapat dilakukan penanganan yang baik dalam rangka percepatan pemberantasan korupsi.

#### **h. Pengawasan Fungsional Menuju Disiplin Kerja.**

Semakin gencarnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja institusi pengawasan termasuk Inspektorat Jenderal, secara tidak langsung menuntut adanya peningkatan kinerja dari tim Pengawas dalam pelaksanaan pemeriksaan. Peningkatan kinerja tim Pengawas dalam pelaksanaan pemeriksaan tidak lepas juga untuk menciptakan *Good Governance and Clean Governance*. Peningkatan kinerja sebuah tim pemeriksa secara tidak langsung mendorong menciptakan suatu tim pemeriksa yang berkinerja optimal. Berkinerja optimal dimaksud antara lain segala tindakan

KESA, berpedoman pada peraturan-peraturan yang berlaku dan rekomendasi yang diberikan bersifat konstruktif dan dapat ditindaklanjuti dalam rangka perbaikan kinerja instansi yang diperiksa. Setiap Pengawas yang tergabung dalam tim pemeriksa tentunya sudah memahami bahwa segala tindakan dan perilaku dalam pemeriksaan sudah ada rambunya yaitu Kode Etik dan Standar Audit (KESA) sehingga sudah sepatutnya segala tindakan dan perilaku selama dalam pelaksanaan pemeriksaan harus sesuai dengan KESA.

Menurut BPKP dalam buku KESA Edisi Kedua Tahun 2002 salah satu aturan perilaku adalah "Perilaku Pemeriksa dalam Interaksi dengan Sesama Pemeriksa" disebutkan bahwa salah satu unsur penunjangnya adalah Pemeriksa berkewajiban untuk menggalang kerjasama yang sehat dengan sesama pemeriksa.

Unsur perilaku yang menunjang aturan perilaku ini antara lain;

- 1) sanggup bekerjasama untuk mencapai tujuan pemeriksa;
- 2) menghargai setiap pendapat dari rekannya; mengendalikan diri/emosi;
- 3) mengerti perasaan sesama pemeriksa dan menghormati.
- 4) Namun demikian adanya KESA APFP tersebut akan percuma apabila dalam tim pemeriksa tidak tercipta adanya suatu komunikasi yang harmonis antar personil, interaksi

yang berkesinambungan, saling menghargai dan kerjasama

## **2) Faktor Yang Menjadi Permasalahan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan BAPEDA Kulon Progo**

Tidak mudah untuk membentuk tim pemeriksa berkinerja optimal sesuai harapan yang telah direncanakan. Berikut ini disampaikan permasalahan/hambatan yang timbul atau dihadapi dalam proses pembentuknya atau membentuk sebuah tim pemeriksa dikatakan berkinerja optimal. Wawancara yang dilakukan penulis dengan Ir. Langgeng Agus Basuki selaku Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 17 Desember 2010 sebagai berikut:

- 1) Perasaan kurang tega untuk menindak bawahan atau mungkin bawahan memiliki hubungan famili dengan atasan. Dengan kata lain kurang adanya kreativitas pada personil dalam sebuah tim pemeriksa.
- 2) Penempatan pimpinan yang kurang tepat sehingga atasan tidak menguasai bentuk pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- 3) Takut timbul reaksi karena Pimpinan memiliki kelemahan sendiri yang mungkin akan dibongkar bawahannya.

5) Hasil pengawasan dari seorang pimpinan tidak segera diambil tindakan.

Menurut Veithzal Rivai (2004) terdapat beberapa hambatan dalam melakukan kreativitas, yaitu:

- 1) Hambatan persepsi, lebih cenderung terjadi pada personil yang sulit membatasi masalah terlebih apabila banyaknya permasalahan yang ditemukan dalam pemeriksaan.
- 2) Hambatan Emosi, antara lain takut berbuat salah dan tegang/tidak dapat rileks. Hal ini bisa dialami Pengawas yunior dalam pemeriksaan, dimana masih kurang berpengalaman atau jam terbang.
- 3) Hambatan dalam ungkapan, terkadang beberapa pemeriksa hanya mampu mengungkapkan gagasan secara lisan, namun kurang mampu/lamban dalam menuangkan ide/gagasan tersebut dalam tulisan sehingga gagasan yang ditulis tidak menggambarkan gagasan yang dimaksud.
- 4) Hambatan mental. Hambatan mental ini dapat dirinci lagi sebagai berikut:
  - a) Hambatan yang diciptakan sendiri. Kemungkinan penyebabnya adalah pendidikan, profesi, kebiasaan umum yang berlaku yang mengkondisikan kita sehingga tanpa disadari diterima sebagai suatu kebenaran yang pada akhirnya menghambat daya kreativitas seseorang.

- b) Kesesuaian dan tidak menantang hal-hal nyata. Manusia mempunyai kecenderungan untuk berperilaku yang sesuai dengan tuntutan lingkungan yang disebabkan adanya keengganan untuk merusak hubungan baik.
- c) Kebiasaan menilai terlalu cepat. Terkadang beberapa pemeriksa sudah terbiasa untuk membandingkan suatu permasalahan dengan pengetahuan/ pengalamannya tanpa melihat adanya perubahan atau bertambahnya pengetahuan yang ada.
- d) Takut terlihat bodoh. Sikap kehati-hatian yang berlebihan dari seseorang terkadang secara tidak sadar dapat menyebabkan timbulnya hambatan ini yang tentunya akan menghambat seseorang untuk mengeluarkan daya kreatifitasnya. Hambatan ini jelas akan sangat tidak menguntungkan bagi tim pemeriksa apabila ada personil yang menghadapi hambatan ini, karena permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pemeriksaan cenderung berubah dan bervariasi.

Kesenjangan yang tercipta secara tanpa adanya anggapan senior lebih tahu dan lebih memahami permasalahan yang ada membuat junior enggan untuk mengungkapkan pendapatnya.

Keterbatasan alokasi waktu pelaksanaan pemeriksaan yang dapat

mengakibatkan belum sepenuhnya tercapai maksud dan tujuan dari

adanya pelaksanaan pemeriksaan. Selain itu hambatannya muncul sebagai akibat belum optimalnya pemberdayaan sebuah tim dalam pelaksanaan tugas.

Berikut ini penulis mencoba menyajikan beberapa solusi pemecahan masalah atau kendala yang mungkin dihadapi dalam proses penciptaan tim pemeriksa berkinerja optimal berdasarkan referensi dari beberapa buku yang konsisten membahas mengenai kinerja sebuah tim kerja. Menurut Hillon I. Goa (2007) bahwa sebuah tim dikatakan berkinerja optimal dimana secara konsisten menghasilkan kinerja yang sinergis, haruslah ditunjang dengan karakteristik.

- a) Pertama, sadar tujuan. Semua komponen sebuah tim memahami secara pasti tujuan tim maupun setiap tugas. Sadar akan tujuan akan membuat komponen dalam tim memiliki pegangan arah dan tidak mudah kehilangan orientasi apabila berhadapan dengan persoalan-persoalan yang dilematis.
- b) Kedua, komunikasi terbuka. Anggota tim dapat melepaskan jarak dan keraguan mereka setelah orang dihormati/disegani membuka diri, ramah, bersahabat dan tidak memandang rendah kepada mereka. Dampaknya anggota tim tidak merasa terikat dengan hambatan-hambatan psikologis berupa keragu-

- c) Ketiga, rasa hormat dan percaya. Harus senantiasa disadari bahwa setiap tim selalu terdiri dari sejumlah anggota dengan kemampuan yang beragam. Kesadaran terhadap pentingnya peran setiap anggota akan menumbuhkan rasa menghargai serta saling membutuhkan.
- d) Keempat, kepemimpinan bersama. Merupakan konsekuensi logis dari iklim keterbukaan serta rasa saling menghargai dan percaya satu sama lain yang dicirikan dalam bentuk pengambilan keputusan berdasarkan kemufakatan bersama. Keterlibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri anggota tim sehingga berdampak adanya keinginan untuk meningkatkan kinerja dalam aktivitas tim.
- e) Kelima, prosedur kerja efektif. Prosedur kerja yang efektif menuntut pula adanya pembagian tugas dan peran diantara anggota secara optimal dengan mengingat inti dari kerjasama adalah keterlibatan semua pihak dalam tim. Namun tidak berarti anggota lain tidak boleh membantu anggota lainnya sama sekali.
- f) Keenam, fleksibel dan adaptabel. Tim kerja optimal juga harus memiliki karakteristik luwes/fleksibel terhadap berbagai situasi serta mampu beradaptasi dalam menghadapi

perubahan-perubahan yang terjadi. Sebuah tim yang menyadari bahwa solusi mereka bisa

- g) saja tidak bisa berjalan dengan baik karena situasinya berubah atau memang solusinya tidak cukup baik sehingga perlu diperbaiki.

Selain itu Hillon I. Goa (2007) juga menyebutkan bahwa memberdayakan sebuah tim dengan melakukan perubahan secara signifikan tampak dan berdampak. Langkah-langkah perubahan yang diperlukan sebagai berikut:

- a) Tahap Pertama, Mengubah Pola Pikir (*Mindset*). Mengajak tim untuk lebih fokus melihat kedalam proses pekerjaan tidak hanya pada hasil. Didiskusikan bersama berbagai alternatif yang diperoleh dan pilihlah beberapa yang terbaik berdasarkan keputusan bersama. Tujuan dari proses ini adalah melatih anggota dengan cara baru dan tidak terpaku pada cara lama yang telah biasa dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- b) Tahap Kedua, Mengubah Pola Hubungan (*Relationship*). Ketua tim harus sadar bahwa didalam tim tidak berlaku hubungan atas-bawah, pusat segala perhatian adalah keputusan bersama. Interaksi di dalam tim harus dibawa kearah pola hubungan yang sejajar dan sederajat. Sering tidak

jabatan (anggota tim, ketua tim, dan pengendali teknis/pengawas tim), namun demikian untuk mengatasi hal tersebut dapat digunakan cara yaitu:

- (1) Melibatkan anggota tim dalam mengkaji kinerja tim secara bersama. Cara ini akan menimbulkan perasaan anggota tim bahwa mereka dihargai dan akan rasa tanggung jawab terhadap tim.
  - (2) Memecahkan masalah secara bersama. Cara ini akan menimbulkan perasaan dihargai dan diakui keberadaan serta kemampuannya. Ketua tim harus mampu memfasilitasi agar setiap anggota tim terpanggil untuk menyampaikan pemikirannya.
  - (3) Belajar serta berkembang secara bersama. Mengajak semua anggota tim belajar dari kegagalan secara tim. Seorang ketua tim jangan hanya menyuruh orang lain belajar namun dirinya sendiri tidak melakukannya.
- c) Tahap Ketiga, Mengubah Struktur Organisasi. Tanpa ditopang dengan struktur di dalam organisasi yang menunjang pemberdayaan, perubahan *Mindset* dan *Relationship* yang telah dibentuk akan pupus. Beberapa elemen penting dalam struktur organisasi yang mendukung

- (1) Sistem Penghargaan. Organisasi hendaknya menyusun sistem penghargaan sebagai pengakuan dan penghargaan kepada tim yang menunjang Kerangka Kebijakan Pertahanan Nasional (KKPN) prestasi dalam pelaksanaan pekerjaannya.
- (2) Kesamaan Tata Nilai. Organisasi hendaknya menetapkan nilai-nilai pemberdayaan yang disepakati bersama dan menjadi acuan segala kebijakan organisasi dan panduan bersama segala tindakan tim dalam menjalankan tugas pekerjaannya.
- (3) Fokus Pada Modal Manusia. Manusia sebagai modal utama dan subyek penggerak organisasi, dimana tujuan organisasi dipandang sebagai akibat atau hasil dari proses pemberdayaan manusianya.
- (4) Komitmen Pada Komunikasi Terbuka. Sistem dan Prosedur dibuat dan diarahkan untuk mendorong serta menjamin terlaksananya komunikasi terbuka, dimana transparansi menjadi syarat yang tidak dapat ditawar. Tingginya komitmen organisasi terhadap komunikasi yang terbuka dapat terlihat dari kesediaan organisasi mengadakan dan memanfaatkan teknologi komunikasi

Menurut Prof. Dr. Veithzal Rivai, MBA (2004) untuk mengurangi hambatan-hambatan tersebut. Berikut ini terdapat beberapa alternatif atau teknik berfikir kreatif, antara lain:

- (1) Merangsang ide, Teknik ini menggunakan bantuan suatu daftar pertanyaan yang dapat memacu terciptanya ide baru dengan memilih topik yang akan dibahas dan mencatat hasil baru yang diperoleh;
- (2) Mendaftar Sifat. Teknik ini menggunakan elemen-elemen sifat terdiri dari hal yang bersifat nyata dengan mendaftarkan semua sifat/karakteristik satu persatu sebagai dasar pemacu munculnya gagasan baru. Manfaatnya adalah mendapat gagasan baru.

Manfaatnya adalah mendapat gagasan perubahan atas dasar elemen-elemen sifat suatu benda atau situasi nyata; Hubungan yang dipaksakan, suatu teknik berfikir kreatif yang merangsang kreativitas atas dasar asosiasi bebas yang dipaksakan yang dilakukan dengan cara antara lain: mengisolasi elemen-elemen problem yang akan dibahas; menemukan pola hubungan keterkaitan antar elemen tersebut; menganalisa dan mencatat hubungan antar elemen tersebut; serta mulai mengembangkan gagasan baru berasal dari hubungan keterkaitan tersebut.

Suatu organisasi dapat berjalan secara efektif, efisien, dan

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berjalan secara optimal. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi manajemen adalah bagaimana meningkatkan produktifitas kinerja sumber daya manusia, yang dapat mendukung keberhasilan visi dan misi.

Menurut Schermerharn (2003:7), "Pimpinan yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu/kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas yang tinggi". Dengan demikian permasalahan produktivitas kinerja sangat erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi kinerja sumber daya manusia.

Banyak cara dilakukan oleh pimpinan untuk memotivasi para stafnya/bawahannya, salah satunya adalah dengan memberikan penghargaan berupa penilaian hasil kerjanya. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sejak tahun 2001 sudah menerapkan sistem penilaian dengan angka kredit terhadap Pengawas sesuai dengan SK Menpan Nomor 19/1996, dan penilaian kinerja tim mandiri yang dilakukan secara berjenjang oleh ketua tim dan pengawas. Tujuan penulis yang mendasar dengan mengambil topik ini adalah untuk memberikan gambaran bahwa kurang optimalnya sistem penilaian kerja Pengawas Itjen Deptan memerlukan perhatian khusus, sehingga mampu memberikan motivasi terhadap kinerja. D

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997,503) kinerja mempunyai arti 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja. Sedangkan penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997,419) adalah penentuan periodik efektifitas organisasi, bagian organisasi bagi karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan rumusan dan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja secara umum mempunyai tujuan

- (1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memotivasi sumberdaya manusia secara optimal.
  - (2) Membantu pengambilan keputusan tentang pengembangan karir pegawai.
  - (3) Merencanakan jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan sesuai dengan operasional kinerjanya .
  - (4) Memberikan umpan balik bagi bawahan, mengenai bagaimana atasan menilai mereka, dan
  - (5) Merupakan suatu penghargaan atas pencapaian kinerjanya
- Penilaian kinerja dapat memberikan motivasi terhadap kinerja Pengawas, karena merupakan salah satu penghargaan yang dapat merangsang pengawas tersebut untuk berkerja lebih baik. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah membutuhkan sistem penilaian kinerja yang baik, karena

selama ini sistem penilaian kinerja terhad...

Itjen Deptan yang dilaksanakan kurang optimal, serta belum memberikan efek motivasi terhadap pengawas yang dinilai.

Hal tersebut dapat disebabkan beberapa hal, yaitu ada beberapa penilaian kinerja yang dilakukan oleh ketua tim atau pengawas dalam tim pemeriksaan kinerja masih dalam taraf formalitas, belum menggambarkan kondisi yang sebenarnya, yaitu kondisi pengawas dalam melakukan audit kinerja mulai dari penyusunan Kertas Kerja Audit (KKP), kecakapan teknis, pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab dan profesi. Kondisi tersebut disebabkan antara lain masih adanya rasa sungkan terhadap anggota yang dinilai, sehingga kredibilitas hasil penelitian diragukan untuk dijadikan acuan.

Permasalahan lain, penilai belum memiliki data base hasil penilaian sebelumnya sehingga progres peningkatan atau penurunan kinerjanya tidak terlihat. Permasalahan yang sangat penting adalah penilaian kinerja tidak disampaikan pada yang bersangkutan, padahal hasilnya dapat menjadikan acuan untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan pengawas yang bersangkutan. Terhadap beberapa permasalahan di atas penulis berpendapat ada dua tahap utama yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian. Pada tahap persiapan perlu ditentukan siapa yang bertanggung jawab, dan kriteria yang akan dipakai untuk

mengukur kinerja. Sedangkan pada tahap penilaian yaitu melakukan evaluasi terhadap hasil perbandingan antara kriteria yang ditetapkan dengan kinerja sesungguhnya. Setelah itu dapat disimpulkan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja dari masing-masing pengawas, sebagai dasar untuk melakukan tindakan penengakkan perilaku sesuai kriteria yang ditetapkan serta sebagai bahan masukan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan kinerja. Selain itu perlu dibentuk tim khusus yang merumuskan kembali kriteria-kriteria penilaian dan sistem penilaian kinerja yang lebih baik, sehingga penilaian kinerja tersebut dapat memberikan dampak positif.