

**PENGEMBANGAN APARAT PENGAWASAN FUNGSIONAL
PADA BADAN PENGAWAS DAERAH PROPINSI BALI**

(Studi tentang Pelatihan di Kantor Sendiri / *In House Training*)

1302319

TESIS

**Untuk memenuhi persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

TES
658.302
AST
p
2005
k.1

Oleh :

**IDA AYU ALIT ASTITI
0321100040**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2005**

TESIS

**PENGEMBANGAN APARAT PENGAWASAN FUNGSIONAL
PADA BADAN PENGAWAS DAERAH PROPINSI BALI
(Studi Tentang Pelatihan di Kantor Sendiri / In House Training)**

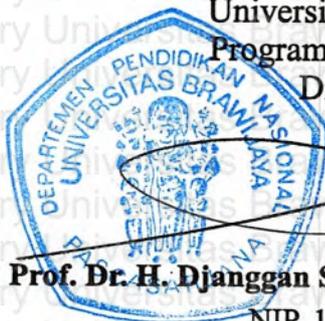
Oleh

IDA AYU ALIT ASTITI

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 03 - 05 - 2005
dinyatakan telah memenuhi syarat

Komisi Pembimbing,**Prof. Dr. Moch. Ichsan****Ketua****Drs. Bambang Suprivono, MS****Anggota****Anggota****Malang,****14 JUN 2005**

Universitas Brawijaya
Program Pascasarjana
Direktur,

**Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD, SpJP (K)****NIP. 130 531 873**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 31 Mei 2005

Mahasiswa,



Nama : IDA AYU ALIT ASTITI
NIM : 0321100040
PS : ILMU ADMINISTRASI
PPSUB



Karya Ilmiah ini Kutujukan Kepada:

**KEDUA ORANG TUA
DAN MERTUA**

SUAMI DAN KEDUA ANAKKU TERSAYANG :

IDA BAGUS MADE ADNYANA, SH

IDA BAGUS PUTRA PRADNYANA

IDA BAGUS ADI SURYA PRABAWA

*“Banyak hal akan datang kepada mereka
yang menunggu, tetapi hanya
untuk mereka yang giat bekerja”*

KATA PENGANTAR

“Om Swastyastu”

Penulis mengucapkan puji syukur dihadapan Ida Sang Hyang Widi Wasa / Tuhan Yang Maha Esa karena akhirnya dapat menyelesaikan tesis dengan judul:

“PENGEMBANGAN APARAT PENGAWASAN FUNGSIONAL PADA BADAN PENGAWAS DAERAH PROPINSI BALI” (Studi tentang Pelatihan di Kantor Sendiri / In House Training).

Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.AP) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara/Publik Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan hal di atas, Penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. DR. Moch. Ichsan. dan Bapak Drs. Bambang Supriyono, MS. selaku Ketua dan Anggota Komisi Pembimbing ;
2. Bapak Direktur Program Pascasarjana dan Bapak Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Negara Universitas Brawijaya Malang;
3. Bapak Rektor Universitas Brawijaya Malang beserta seluruh Dosen Pengasuh mata kuliah Pascasarjana (S.2) Program Studi Ilmu Administrasi Negara/Publik Kekhususan Administrasi Pemerintahan Daerah;
4. Bapak Prof. DR. HR. Riyadi Soeprapto, MS selaku ketua program studi (KPS) yang telah memfasilitasi penulis selama perjalanan studi;



5. Bapak Gubernur Bali dan Bapak Kepala Badan Pengawas Daerah Propinsi Bali

yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis mengikuti tugas belajar pada Program Pascasarjana (S.2) Universitas Brawijaya Malang bekerja sama dengan Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia;

6. Bapak Sekretaris Badan Pengawas Daerah Propinsi Bali beserta Bapak/Ibu

Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang / Kepala Sub Bagian serta Staf yang telah memberikan masukan berupa data, fakta dan informasi, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu;

7. Seluruh Staf Pengelola Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi Negara Universitas Brawijaya Malang;

8. Rekan-rekan se angkatan dan se almamater dan semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu atas kerja sama, dukungan, masukan, saran dan kritikan konstruktif dalam menyelesaikan studi ini;

9. Akhirnya sujud dan terima kasih yang mendalam penulis persembahkan kepada Ibunda tersayang Ida Ayu Ketut Kumara dan (alm) ayahanda Ida Bagus Dirga beserta kedua mertua (alm) Ida Bagus Made Putra dan Ida Ayu Nyoman

Rai saudara-saudariku beserta istri atau suami masing-masing dan saudara-saudaraku beserta istri atau suami masing-masing dari pihak suami yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang selalu mengiringi penulis dengan doa restunya.

Terima kasih secara khusus dan istimewa disampaikan kepada Suami tercinta dan kedua anakku tersayang yang dengan sabar dan setia selalu mendorong keberhasilan Penulis untuk menyelesaikan studi ini dengan sebaik-



baiknya. Untuk semua ini. Penulis mempersembahkan karya ini sebagai wujud penghargaan bagi mereka guna menunjukkan betapa penderitaan dan pengorbanan mereka dalam menunjang keberhasilan Penulis tidaklah sia-sia. Semoga keberhasilan ini bermanfaat bagi kita semua.

Akhir kata, Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan oleh karena itu sangat diharapkan sekali adanya masukan atau kritikan konstruktif guna penambahan wawasan di masa datang.

“Om, Santih, Santih, Santih, Om”

Malang, April 2005

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	10
2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	16
2.3. Aparat Pengawasan Fungsional (APF).....	31
2.4. Kebijakan BPKP tentang Pelatihan Kantor Sendiri (PKS).....	37
2.4.1. Pengertian, Tujuan dan Satuan Tugas PKS.....	38
2.4.2. Penyelenggaraan PKS.....	38
2.4.2.1. Perencanaan PKS.....	39
2.4.2.2. Pelaksanaan PKS.....	41
2.4.2.3. Pelaporan dan Evaluasi PKS.....	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	44
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Fokus Penelitian.....	45
3.3. Lokasi Penelitian.....	46
3.4. Sumber Data dan Jenis Data.....	47
3.4.1. Sumber Data.....	47
3.4.2. Jenis Data.....	49
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.5.1. Proses memasuki lokasi penelitian (<i>getting in</i>).....	50
3.5.2. Proses ketika berada di lokasi penelitian (<i>getting along</i>).....	50
3.6. Keabsahan Data.....	51
3.7. Teknik Analisis dan Penafsiran Data.....	54
3.8. Tahap dan Jadwal Penelitian.....	55
3.8.1. Tahap Penelitian.....	55
3.8.2. Jadwal Penelitian.....	56



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian	58
4.1.1. Kondisi Wilayah	58
4.1.2. Profil Bawasda Provinsi Bali	60
4.1.2.1. Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi	60
4.1.2.2. Komposisi Pendidikan Umum dan Kedinasan APF Bawasda	62
4.1.2.3. Perencanaan Strategis (Renstra)	65
4.1.2.4. Pengembangan APF dan Kebijakan Pengawasan	78
4.2. Data Fokus Penelitian	81
4.2.1. Penyelenggaraan PKS	81
4.2.1.1. Perencanaan PKS	81
4.2.1.2. Pelaksanaan PKS	90
4.2.1.3. Pelaporan dan Evaluasi PKS	97
4.2.2. Faktor Pendukung dan Penghambat	101
4.2.2.1. Faktor Pendukung	102
4.2.2.2. Faktor Penghambat	102
4.3. Pembahasan	104
4.3.1. Penyelenggaraan PKS	105
4.3.1.1. Perencanaan PKS	105
4.3.1.2. Pelaksanaan PKS	112
4.3.1.3. Pelaporan dan Evaluasi PKS	114
4.3.2. Faktor Pendukung dan Penghambat	119
4.3.2.1. Faktor Pendukung	119
4.3.2.2. Faktor Penghambat	122
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	126
5.2. Saran	127

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

**DAFTAR TABEL**

Nomor	Judul	Halaman
1.	Kebutuhan PKS sebagai Pemenuhan Angka Kredit Minimal Pengembangan Profesi untuk Kenaikan Pangkat dalam 4 tahun	40
2.	Kebutuhan PKS sebagai Pemenuhan Angka Kredit Minimal Pengembangan Profesi untuk Kenaikan Pangkat dalam 2 tahun	40
3.	Komposisi Pendidikan Umum dan Diklat Kedinasan APF Bawasda	63
4.	Perencanaan PKS APF Bawasda Propinsi Bali Tahun 2003 dan 2004	88
5.	Pelaksanaan PKS APF Bawasda Propinsi Bali Tahun 2003 dan 2004	94

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Kerangka Berpikir Penulis	42
2.	Analisis Data Model Interaktif	55

DAFTAR LAMPIRAN

- | Nomor | Judul |
|-------|---|
| 1. | Memorandum Kesepakatan antara BPKP Perwakilan Propinsi Bali dengan Bawasda Propinsi Bali Nomor: S-4068/PW.22.1/2002 Nomor: 800/922/BAWASDA tentang Kerjasama Magang dan Bantuan Audit, Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Fungsional Auditor serta Pelatihan di Kantor Sendiri. |
| 2. | Keputusan Gubernur Bali Nomor: 54 Tahun 2001 tentang Uraian Tugas Badan Pengawas Daerah. |
| 3. | Surat / Rekomendasi Ijin Penelitian dari Fakultas Ilmu Administrasi Negara Universitas Brawijaya Malang. |
| 4. | Surat / Rekomendasi Pemberitahuan / Survey / Research / Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa Propinsi Bali. |
| 5. | Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian / Research / Servey An. Ida Ayu Alit Astiti dari Badan Pengawas Daerah Propinsi Bali |
| 6. | Biodata Penulis |

RINGKASAN

IDA AYU ALIT ASTITI, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, 3 Mei 2005, Pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional pada Badan Pengawas Daerah Propinsi Bali (Studi tentang Pelatihan di Kantor Sendiri), Ketua Komisi Pembimbing: Moch. Ichsan. Anggota Komisi Pembimbing: Bambang Supriyono.

Dalam rangka mencapai cita-cita dan tujuan negara secara efektif dan efisien diperlukan manajemen publik. Salah satu fungsi manajemen publik yang penting adalah pengawasan. Pengawasan dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah di era otonomi daerah ini terdiri dari: pengawasan oleh DPRD, pengawasan masyarakat dan pengawasan fungsional yang menjadi fokus penelitian ini. Guna mewujudkan efisiensi dan efektifitas pengawasan fungsional, diperlukan adanya kemampuan Aparat Pengawasan Fungsional (APF). Realitanya, masih terdapat kesenjangan *gap* antara tingkat kemampuan yang telah dimiliki APF dari sisi diklat sertifikasi auditor dan teknis substansi dengan tuntutan kewenangan, jabatan, tugas pokok dan fungsi di bidang pengawasan. Untuk itulah dipandang perlu adanya upaya pengembangan APF ini salah satunya melalui *in house training* atau dalam penelitian ini dibahasakan dengan pelatihan di kantor sendiri (PKS).

Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan, menginterpretasikan dan menganalisis data, fakta dan informasi yang berkaitan dengan: (1) penyelenggaraan PKS; dan (2) faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan PKS guna mewujudkan kualitatif, bersifat studi kasus pada Bawasda Propinsi Bali dengan proses pengumpulan datanya secara *getting in*, *getting along* dan *logging data* melalui wawancara mendalam dan dokumentasi serta analisis data model interaktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelatihan di kantor sendiri PKS belum dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan indikasi: (a) tahap perencanaan; (b) penilaian kebutuhan berdasarkan pendekatan praktis dari sisi uraian tugas dan penetapan peserta tidak sesuai dengan materi pelajaran dan kesenjangan kemampuan; (c) tahap pelaksanaan: jenis mata pelajaran dan narasumber yang tercantum dalam perencanaan tahun 2003 dan 2004 relatif kurang sesuai dengan pelaksanaannya; dan (d) tahap pelaporan dan evaluasi, pelaporan sudah dilakukan akan tetapi evaluasi belum pernah dilaksanakan sebagaimana mestinya; serta (2) adanya faktor pendukung berupa: (a) adanya kebijakan pimpinan; dan (b) relatif tingginya partisipasi dan respon/antusiasme peserta; dan (c) narasumber dari BPKP yang responsif serta faktor penghambat berupa: (a) relatif terbatasnya anggaran dan sarana pendukung; (b) jadwal pelaksanaan sering berbenturan dengan kegiatan BPKP.

Sehubungan dengan kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan rekomendasi sebagai berikut:



Karena adanya kesenjangan (*discrepancy/gap*) antara tingkat kemampuan yang dimiliki APF dari sisi diklat sertifikasi auditor dan diklat teknik substansi dengan tuntutan kewenangan, jabatan tugas pokok dan fungsi di bidang pengawasan diperlukan adanya pengembangan aparat pengawasan fungsional (APF) melalui pelatihan di kantor sendiri (PKS)/*In House Training*. Ke depan dalam penyelenggaraannya lebih disempurnakan yang tentunya dengan dukungan alokasi dana yang cukup memadai dan terus ditingkatkan dari tahun ke tahun.

SUMMARY

IDA AYU ALIT ASTITI, Post graduate Program of Brawijaya University, Malang. May 3rd of 2005. Development of The Functional Supervision Apparatus at the Local Supervision Agency, Bali Province (Study about the In House Training). Supervisor: Mochammad Ichsan. Co-Supervisor: Bambang Supriyono.

Pursuing for nation's interest and objective effectively and efficiently demands for public management. One important function of public management submits to the supervision. Contextual supervisions within local government organization in local autonomy era include supervision from local representatives, public, and functional in which the latest becomes research focus. Efficient and effective functional supervision needs certain capability of Functional Supervision Apparatus (APF). In fact, the "gap" exists between APF's capability rate from auditor certification education-training and substantial technique and from considerations on authority, position, main duty, and function in supervision. These matters become the background of requiring APF development through *in house training* and research calls this as self-trained in the office where the writer works.

Research was designated to explain, to interpret, and to analyze data, fact, and information about: (1) PKS organization and (2) factors supporting and constraining PKS organization in developing APF. Research applied qualitative method, in shape of case study toward Local Supervision Agency of Bali province, involving data collection in manners of getting-in, getting along, and logging data after deep interview and documentation, and interactive model data analysis.

Results of research show that: (1) self-trained in the office where the writer works (PKS) seems inappropriate by indication that: (a) planning stage, demand assessment based on practical approach from duties review and participant determination do not comply with learning material and result in ability gap; (b) implementation stage, learning material and informant as asserted in 2003 and 2004 plans do not agree with the implementation; and (c) reporting and evaluation stage, reporting actually runs well but the evaluation doesn't seem conducted properly; (2) factors supporting PKS comprise to: (a) leadership policies, (b) relatively high participation and response/enthusiasm, (c) responsive informant from BPKP; while factors constraining PKS consist of: (a) relatively limited budget and facility, (b) mixed schedule with BPKP activities.

Using these summaries, research provides recommendations that:

Regarding to discrepancy gap between APF's capability rate from auditor certification education-training and substantial technique and from considerations on authority, position, main duty, and function in supervision, thus Functional Supervision Apparatus development through *In House Training* (PKS) considers as being important solution. Future organization concerns in perfection of reliable fund allocation and annual budget improvement that still depended on local finance ability.





BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Secara teoritis dan sejalan dengan dinamikanya, suatu organisasi dalam merealisasikan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatannya secara efektif dan efisien memerlukan ilmu administrasi dan fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi-fungsi manajemen dimaksud seperti diungkapkan Handoko (2001:23) adalah: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personil (*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

Begitu juga halnya dengan Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagai suatu organisasi yang besar dan kompleks, untuk mencapai cita-cita dan tujuan bernegara secara efektif dan efisien memerlukan manajemen publik. Manajemen publik atau disebut juga manajemen pemerintahan negara merupakan unsur dinamis dari sistem administrasi negara yang berperan melakukan transformasi nilai-nilai yang terarah pada pencapaian cita-cita dan tujuan bernegara melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa. Fungsi-fungsi tersebut meliputi proses kebijakan, perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan dan pengawasan serta pertanggungjawaban yang harus dilakukan dalam mengemban tugas pemerintahan (LAN-RI, 2003:135).

Dalam konteks manajemen pengawasan di atas dan seiring jiwa dan semangat otonomi daerah dengan diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka telah ditetapkan/dikeluarkan berbagai kebijakan Pemerintah di bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bersifat operasional, yaitu: 1) PP Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, 2) PP Nomor 39 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Dekonsentrasi, 3) KEPPRES RI Nomor 74 Tahun 2001 tentang Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, 4) KEPMENDAGRI dan OTODA Nomor 17 Tahun 2001 tentang Pelimpahan Pengawasan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kepada Gubernur dan 5) SK. MENDAGRI Nomor 27 Tahun 2003 tentang Pedoman Pengawasan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Anonymous, 2003:ii).

Bila dicermati secara teliti berbagai kebijakan di atas, maka pada dasarnya yang dimaksud dengan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah suatu proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah dapat berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Jika dilihat dari jenisnya, pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah terdiri dari: pertama; pengawasan legislatif adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh DPRD terhadap Pemerintah Daerah sesuai tugas, wewenang dan haknya, kedua; pengawasan masyarakat adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat dan ketiga; *pengawasan fungsional* adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Lembaga/Badan/Unit yang

mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengawasan melalui pemeriksaan, pengujian, pengusutan dan penilaian.

Untuk melakukan pengawasan fungsional dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah ini, maka sesuai ketentuan Pasal 6 KEPPRES RI Nomor 74 Tahun 2001 ditegaskan bahwa Gubernur selaku Kepala Daerah Otonom melakukan pengawasan fungsional atas kegiatan Pemerintah Provinsi dan selaku Wakil Pemerintah (Pusat) melakukan pengawasan fungsional penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkannya serta penetapan Bawasda Provinsi untuk membantu Gubernur melaksanakan pengawasan fungsional (Anonymous, 2003:8). Berdasarkan ketentuan Pasal 6 ini jelaslah bahwa Bawasda Provinsi merupakan **Aparat Pengawasan Fungsional** disingkat **APF** yang berkedudukan sebagai pembantu Gubernur dalam pelaksanaan pengawasan fungsional yang meliputi penyelenggaraan kegiatan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkannya.

Selanjutnya SK. MEN-DAGRI Nomor 27 Tahun 2003 yang pada dasarnya berisikan tujuan, arah dan sasaran kebijakan serta materi pengawasan. Tujuannya adalah untuk memberi pedoman atau acuan Bawasda Provinsi dalam menyelenggarakan pengawasan fungsional penyelenggaraan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota. Arahnya adalah untuk: 1) memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme dilingkungan aparatur negara yang didukung dengan penegakan peraturan dan peningkatan kinerja aparatur negara dilingkungan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota, 2) *mewujudkan APF yang*

berkualitas dan terpercaya dalam melaksanakan tugas, 3) meningkatkan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah atas pelaksanaan otonomi daerah, khususnya di Kabupaten/Kota dan 4) mewujudkan pelaksanaan pengawasan yang sinergis atas penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi dan Kabupaten/Kota. Sasarannya meliputi: 1) pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah, 2) pembinaan yang meliputi pedoman teknis, bimbingan, arahan, *pelatihan* dan supervisi, 3) monitoring tindak lanjut hasil pengawasan, 4) pengawasan terhadap obyek pemeriksaan yang dilimpahkan Bawasda Kabupaten/Kota kepada Bawasda Provinsi dalam penanganan kasus-kasus pengaduan yang menyangkut Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah termasuk proses pemilihannya. Sedangkan *materinya* adalah: 1) pengelolaan keuangan daerah, 2) kebijakan penyusunan dan pelaksanaan APBD, 3) pembinaan aparatur Daerah, 4) pembinaan organisasi dan tata laksana, 5) pengelolaan barang/aset Pemerintah Daerah, 6) pengawasan represif peraturan perundang-undangan daerah dan 7) kebijakan pembangunan daerah seperti tertuang dalam PROPEDA Provinsi dan Kabupaten/Kota yang dikaitkan dengan PROPENAS.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sesuai arah, sasaran dan materi kebijakan pengawasan fungsional dalam penyelenggaraan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota salah satunya adalah *terwujudnya APF yang berkualitas melalui pelatihan yang sesuai dengan kewenangan dan materi kebijakan pengawasan*. Untuk mewujudkan kualitas APF pada Bawasda Provinsi dan Kabupaten/Kota sesungguhnya Badan Pengawasan

Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku Pembina telah mendesain berbagai program pelatihan sebagaimana tercantum dalam Kalender Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pengembangan SDM Pengawasan APF Non BPKP.

Berdasarkan kalender ini ada dua jenis diklat, yaitu: 1) Diklat Sertifikasi Auditor yang terdiri dari: a) Pembentukan Auditor Ahli dan Trampil, b) Penjenjangan Auditor Ketua Tim, Pengendali Teknis dan Pengendali Mutu dan c)

Pengembangan Peran Auditor Ketua Tim, Pengendali Teknis dan Pengendali

Mutu dan 2) Diklat Teknis Substansi yang terdiri dari: Audit Perminyakan, Audit Bantuan Luar Negeri, Audit Manajemen Pendapatan Asli Daerah, Manajerial Pengawasan dan Diklat Penyidikan dan Pemeriksaan Khusus (BPKP, 2000:2).

Bagi APF yang telah mengikuti Diklat Pembentukan Auditor, maka untuk dapat diangkat sebagai Pejabat Fungsional Auditor, maka harus mengikuti dan lulus ujian kualifikasi auditor internal '*Qualifications Internal Auditor (QIA)*'. Menurut

Soelendro (2002:105-106) diungkapkan bahwa Diklat Sertifikasi Auditor dimaksudkan sebagai diklat untuk memenuhi kompetensi atau kemampuan dasar '*basic competence*' dan Diklat Substansi dimaksudkan untuk menambah

pengetahuan auditor terhadap masalah-masalah substantif tertentu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

Dalam konteks terwujudnya APF yang berkualitas melalui pelatihan ini secara teoritis menurut Notoatmodjo (1998:2-4), Sedarmayanti (2001-27-28), Schuler & Youngblood (1986) yang disitir oleh Soeprapto, Ribawanto dan Hanafi (2002:47) dan Ruky (2003:227) dikenal dengan istilah dan sekaligus merupakan bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia. Pentingnya upaya

pengembangan sumber daya manusia, khususnya melalui pelatihan ini apabila: 1) karyawan belum memiliki kemampuan sesuai jabatan yang didudukinya, 2) adanya perkembangan atau kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, 3) adanya promosi bagi karyawan, tetapi belum memiliki kemampuan sesuai tuntutan jabatan baru dan 4) agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja (Notoatmodjo, 1998:28 dan Siagian, 1999:92). Selain itu perlu juga diperhatikan faktor internal dan eksternal dimana organisasi itu berada karena tidak akan terlepas dari pengaruh lingkungan yang meliputi kebijaksanaan Pemerintah dan sosio-budaya masyarakatnya.

Pendapat yang dikemukakan oleh akademisi atau ilmuwan di atas secara empiris ternyata secara relatif sesuai dengan realita kemampuan APF Bawasda Provinsi Bali. Indikasi ke arah ini ditandai dengan adanya kesenjangan 'gap' antara tingkat kemampuan APF yang telah dimiliki dari sisi diklat sertifikasi auditor dan teknis substansi dengan tuntutan jabatan atau kemampuan yang harus dimiliki dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai kewenangan dan materi pengawasan yang telah dikemukakan di atas. Indikasi ini tercermin dalam Daftar Urut Kepangkatan (DUK) keadaan Mei 2004, dimana dari 68 APF Bawasda Provinsi Bali jika ditinjau dari sisi diklat sertifikasi auditor dan teknis substansi hanya terdapat 17 APF yang telah mengikuti diklat sertifikasi auditor, yaitu: 3 Auditor Ketua Tim, 5 Auditor Ahli dan 9 Auditor Trampil, sedangkan diklat teknis substansi belum ada sama sekali. Dari 17 Auditor dimaksud hanya 2 APF yang memegang jabatan struktural, yaitu Kepala Sub Bagian Umum dan

Perencanaan (telah mengikuti Auditor Ketua Tim) dan Kepala Sub Bidang

Pengawasan Retribusi dan Pendapatan Lain-lain (telah mengikuti Auditor Ahli).

Realita adanya kesenjangan kemampuan di ataslah yang menurut hemat penulis telah mendorong Bawasda Provinsi Bali untuk melakukan kerjasama dalam pengembangan APF dengan BPKP Perwakilan setempat. Kerjasama ini dituangkan dalam Memorandum Kesepakatan Nomor: S-4068/PW.22.1/2002 dan Nomor: 800/922/BAWASDA tanggal 20 Mei 2002 tentang Kerjasama Magang dan Bantuan Audit, Diklat Jabatan Fungsional Auditor serta Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS) / *In House Training*.

Salah satu substansi kerjasama dalam pengembangan APF guna mengatasi kesenjangan kemampuan dimaksud adalah PKS. Inilah yang menarik perhatian penulis untuk mengkajinya dalam penelitian ini khususnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan PKS, faktor pendukung dan penghambatnya.

1.2. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari adanya kesenjangan antara kemampuan APF dari sisi diklat sertifikasi auditor dan teknis substansi yang telah dimiliki dengan tuntutan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan dan materi pengawasan itu sendiri, maka Bawasda Provinsi Bali telah melakukan kerjasama dalam pengembangan APF ini dengan BPKP Perwakilan setempat. Salah satu substansi kerjasama yang dituangkan dalam Memorandum Kesepakatan adalah penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri. Untuk penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri ini, di samping telah memberikan berbagai petunjuk teknis baik melalui rapat koordinasi pengawasan, surat edaran ataupun dalam kalender diklat

sejak tahun 2000, BPKP juga telah menetapkan Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman pelatihan di kantor sendiri yang berlaku untuk seluruh unit kerja BPKP baik di Pusat maupun Perwakilan. Adapun materi atau ruang lingkup penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri meliputi proses atau tahap: 1) perencanaan, 2) pelaksanaan dan 3) pelaporan dan evaluasi.

Sehubungan hal di atas, penelitian ini memberikan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna mewujudkan pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna mewujudkan pengembangan pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan, menginterpretasikan dan menganalisis data, fakta dan informasi yang berkaitan dengan:

1. Proses penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna mewujudkan pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali.
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna mewujudkan pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali.



1.4. Manfaat Penelitian

1. Dari segi keilmuan/akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari, sehingga berguna bagi pengembangan pemahaman, penalaran dan pengalaman peneliti dan sekaligus diharapkan pula dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Ilmu Administrasi Publik.
2. Dari segi praktisnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran, pertimbangan, saran dan pengambilan keputusan atau kebijakan dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna mewujudkan pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional pada Bawasda Provinsi Bali (Studi tentang Pelatihan di Kantor Sendiri) merupakan objek kajian baru yang sangat menarik, karena sesuai dengan salah satu tuntutan terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik “*good governance*” (LAN-RI dan BPKP, 2002:1) di bidang pengawasan. Untuk itu pada bagian ini dikemukakan beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini diantaranya adalah:

1) Penelitian Yuliansyah Tahun 2001

Penelitiannya berjudul “Profesionalisme Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Tentang Upaya Meningkatkan Kemampuan Aparatur Pada Dinas Pertambangan Kabupaten Kutai). Fokus atau masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kemampuan (kapabilitas) aparatur dalam meningkatkan profesionalisme ?, 2) Bagaimana upaya yang dilakukan dalam meningkatkan profesionalisme aparatur ? dan 3) Faktor apa saja yang menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme aparatur ?.

Konsep yang melandasi penelitian ini adalah konsep kemampuan (kapabilitas) dan kinerja dengan dasar teori manajemen sumber daya manusia. Pendekatan metodologi penelitian yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Dinas Pertambangan Kabupaten Kutai. Teknik

analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari Milles dan Huberman. Aspek-aspek yang diteliti adalah kemampuan (kapabilitas) aparatur, upaya meningkatkan profesionalisme aparatur dan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme aparatur pada Dinas Pertambangan Kabupaten Kutai.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan (kapabilitas) aparatur dapat dilihat dari tingkat kematangan pekerjaan dan kejiwaan yang dipengaruhi oleh sifat, tingkah laku serta pengalaman masa lalu dan kesediaan untuk mengadakan perubahan di masa datang serta produktivitas kerja dapat tercipta jika didukung dengan kualitas kehidupan kerja dan budaya kerja yang sehat. Selanjutnya, dalam upaya meningkatkan profesionalisme aparatur dapat dilakukan dengan mengirimkan pegawai untuk mengikuti diklat teknis/fungsional bidang pertambangan dan hasilnya dapat ditransfer pada pegawai lainnya yang belum berkesempatan untuk mengikuti diklat tersebut. Terakhir, kelengkapan sarana dan pra sarana kantor dapat meningkatkan produktivitas kerja disamping personil yang memadai.

2) Penelitian Abd. Hamid Aziz Tahun 2002

Penelitiannya berjudul “Strategi Pengembangan Profesionalisme Aparatur Daerah Dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Probolinggo)”.

Fokus atau masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana perencanaan pengembangan aparatur?, 2) Bagaimana proses pengembangan

profesionalisme aparatur? dan 3) Bagaimana strategi pengembangan profesionalisme aparatur dalam otonomi daerah?.

Konsep yang melandasi penelitian ini adalah konsep strategi dan profesionalisme dengan dasar teori manajemen sumber daya manusia. Pendekatan metodologi penelitian yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus di Kabupaten Probolinggo. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari Milles dan Huberman. Aspek-aspek yang diteliti adalah perencanaan pengembangan aparatur, proses pengembangan profesionalisme aparatur dan strategi pengembangan profesionalisme aparatur daerah melalui diklat.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa adanya penataan struktur organisasi perangkat daerah yang diharapkan mampu memenuhi kebutuhan perencanaan pengembangan aparatur dan jaminan karier serta pengembangan profesionalisme aparatur. Selanjutnya dalam strategi pengembangan profesionalisme aparatur dilakukan melalui diklat dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian diklat.

3) Penelitian Abdul Rasyid Tahun 2002

Penelitiannya berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah Sebagai Upaya Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Dinas Pertambangan Kabupaten Pasir)”. Fokus atau masalah penelitian ini adalah: 1) Bagaimanakah pengembangan sumber daya manusia

dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparatur? dan 2) Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme aparatur?.

Konsep yang melandasi penelitian ini adalah konsep kemampuan (kapabilitas) dan kinerja dengan dasar teori manajemen sumber daya manusia.

Pendekatan metodologi penelitian yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Dinas Pertambangan Kabupaten Pasir. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari Milles dan Huberman. Aspek-aspek yang diteliti adalah kemampuan (kapabilitas) aparatur, pengembangan sumber daya aparatur dan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme aparatur.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa upaya mempertahankan dan meningkatkan kemampuan aparatur agar profesional dilakukan dengan cara mengikutkan pegawai pada diklat yang bersifat *off* dan *on the job training*.

Selanjutnya faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme aparatur berkaitan dengan pegawai itu sendiri (jumlah, tingkat pendidikan, mutasi dan kondisi lingkungan kerja).

4) Penelitian Bambang Eko Wijaya Tahun 2001

Penelitiannya berjudul "Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Otonomi Daerah (Studi tentang Pelaksanaan Diklat pada Pemerintah Kabupaten Ponorogo). Fokus atau masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimanakah peran pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan aparatur

daerah yang profesional? dan 2) Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam menciptakan aparatur daerah yang profesional melalui pendidikan dan pelatihan?

Konsep yang melandasi penelitian ini adalah konsep pengembangan sumber daya manusia dengan dasar teori manajemen sumber daya manusia. Pendekatan metodologi penelitian yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari Milles dan Huberman. Aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian ini adalah peran pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan aparatur daerah yang profesional dan faktor pendukung dan penghambatnya.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran pendidikan dan pelatihan dalam menciptakan aparatur daerah yang profesional belum berjalan secara efektif dan efisien, sehingga perlu pembenahan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Untuk itu disarankan perlu pendekatan holistik dan bukan pendekatan parsial.

5) Penelitian Yuska Librafortunan Tahun 2004

Penelitiannya berjudul "Pengembangan Sumber Daya Aparatur Profesional di Era Otonomi Daerah (Studi tentang Penerapan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Fokus atau masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimanakah penerapan sistem diklat dalam

jabatan ? dan 2) Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur professional melalui diklat dalam jabatan PNS ?.

Konsep yang melandasi penelitian ini adalah konsep pengembangan sumber daya aparatur dengan dasar teori manajemen sumber daya manusia. Pendekatan metodologi penelitian yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari Milles dan Huberman. Aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian ini adalah penerapan sistem pendidikan dan pelatihan dalam jabatan guna mewujudkan aparatur daerah yang profesional serta faktor pendukung dan penghambatnya.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pendidikan dan pelatihan dalam jabatan guna mewujudkan aparatur daerah yang profesional relatif belum dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sehingga perlu pembenahan dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan otonomi daerah. Untuk itu disarankan perlu pendekatan holistik dan bukan pendekatan parsial.

Perbedaan penelitian Yuliansah tahun 2001, Abd Hamid Aziz tahun 2002, Abdul Rasyid tahun 2002, Bambang Eko Wijaya tahun 2001 dan Yuska Librafortuna tahun 2004 dengan penelitian ini terletak pada fokus atau masalah, aspek-aspek yang diteliti dan lokasi penelitian, karena penelitian ini difokuskan pada penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) serta faktor pendukung dan penghambatnya dengan lokasi penelitian pada Bawasda Provinsi Bali.

Secara khusus kelebihan dari penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan di atas, terletak pada faktor efektivitas dan



efisiensi penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri serta merupakan aplikasi dari konsep organisasi pembelajaran (*learning organization*).

2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia di tuju untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik (Karta Sasmita, 1995:3). Peningkatan kualitas sumber daya manusia diselaraskan dengan persyaratan ketrampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor pembangunan

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari manajemen publik. Manajemen publik senantiasa memerlukan pembenahan serius terhadap pengelolaan sumberdaya manusia dalam rangka menuju *good government*. Manajemen publik merupakan ujung tombak baik dalam penyelenggaraan pelayanan publik maupun pembangunan. Dilihat dari peran dan fungsi yang dilakukan tersebut aparat pemerintah dituntut dapat menjadi sosok lembaga yang akomodatif dan responsif terhadap tuntutan lokal maupun global bertolak dari realita ini maka efisiensi produktifitas dan kinerja aparatur pemerintah secara keseluruhan menjadi komponen vital dan mendesak untuk diperjuangkan. Dalam sistem manajemen publik sumber daya manusia memiliki posisi yang strategis dan sangat menentukan. Bagaimanapun sumber daya manusia sebagai mobilisator dan dinamisator aparatur pemerintah yang harus menghandle permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Bertolak dari keyakinan

ini maka jalan tengah yang dapat diajukan sebagai solusi adalah menengok bagaimana sistem manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan secara optimal.

Steward (1997:64) mengatakan bahwa modal intelektual merupakan kekayaan baru organisasi, modal intelektual adalah materi intelektual : pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

Untuk membangun sumber daya manusia berkualitas yang dapat dijadikan modal intelektual bagi organisasi, diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal yang diikuti oleh anggota organisasi, tapi juga didukung iklim organisasi yang kondusif. Sebab modal intelektual harus dibangun melalui suatu tradisi ilmiah, dengan dukungan politik yang kuat dari para pengambil keputusan.

Dengan perkataan lain, membangun sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat menjadi modal intelektual organisasi, bagi organisasi dilakukan melalui penciptaan suatu pembelajaran organisasi (*learning organization*). Berbicara mengenai pembelajaran organisasi, tidak akan lepas dari pendapat Senge (1990) dalam bukunya yang monumental berjudul : “*The fifth discipline : the art and practice of leaning organization*”. Disiplin kelima yang perlu dibangun di dalam organisasi pembelajaran adalah membiasakan setiap anggota organisasi berpikir secara sistematis (*systemic thinking*), tidak berpikir secara individual ataupun terkotak-kotak. Sebab pada dasarnya setiap anggota organisasi memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai disiplin kelima diperlukan keempat disiplin lainnya yaitu :

- (1) kematangan pribadi (*personal mastery*); (2) model mental (*mental models*)
- (3) membangun visi (*shared vision*); dan (4) tim pembelajaran (*team learning*).

Pertama, dengan kematangan pribadi dimaksudkan bahwa setiap individu didalam organisasi perlu mengetahui secara tepat kekuatan dan kelemahan diri, untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan talentanya, sehingga menjadi ahli dalam bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, pimpinan organisasi berperan cukup penting untuk dapat membangun rasa percaya diri individu, dengan prinsip bahwa setiap individu bersifat unik sehingga dapat diperlukan secara seragam.

Kedua, dengan model mental dimaksudkan sebagai struktur konseptual didalam pikiran yang mendorong proses kognitif untuk memahami sesuatu. Tujuannya adalah untuk melatih orang memahami pola pikir secara mendalam dan mempertajam tindakan-tindakan mereka. Orang perlu mengungkap model mental yang digunakannya dalam bekerja dan mencoba mengelolanya. Dalam kenyataan yang kita hadapi sehari-hari, jarang sekali kita bekerja dengan satu model mental tertentu, melainkan lebih banyak bekerja secara naluriah ataupun mengikuti model yang sudah ada sebelumnya, tanpa ada upaya untuk memperbaharunya. Kita cenderung menjadi bersifat konservatif, suatu sifat yang tidak sesuai dengan era globalisasi yang berubah dengan cepat.

Ketiga, membangun visi bersama. Setiap individu dalam organisasi memiliki visi individual yang berisi keinginan instrinsik masing-masing. Disiplin ketiga mengajarkan perlunya membangun visi bersama untuk mencapai tujuan

organisasi lainnya, yang apabila telah disepakati menjadi visi organisasi perlu dilaksanakan secara konsisten.

Keempat, membangun tim pembelajaran. Agar proses pembelajaran dapat dijalankan sepanjang waktu, diperlukan pembentukan tim pembelajar yang anggotanya terdiri dari kelompok kerja. Tim pembelajaran merupakan bagian terpenting bagi terwujudnya organisasi pembelajaran. Hal ini diperlukan karena organisasi harus belajar secara terus-menerus (*never ending activities*), seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Kelima, setelah keempat disiplin dijalankan barulah masuk kepada disiplin kelima yakni membangun cara berpikir dan bertindak secara sistematis.

Berkaitan dengan pengertian pengembangan sumber daya manusia ini, Notoatmodjo (1998:2-4) mengemukakan bahwa:

“Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya manusia, baik secara mikro maupun secara makro pada hakikatnya adalah merupakan upaya untuk merealisasikan semua kebutuhan manusia sesuai hierarki menurut Maslow, yaitu: kebutuhan fisiologis (pangan, sandang, papan), jaminan keamanan, kebutuhan sosial, pengakuan dan penghargaan dan kesempatan mengembangkan diri”.

Sementara itu Sedarmayanti (2001:27-28) mengemukakan bahwa:

“Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro adalah suatu proses perencanaan *pendidikan dan pelatihan* dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal”.

Secara khusus, Schuler & Youngblood (1986) dalam bukunya *Effective Personnel Management* yang disitir oleh Soeprpto, Ribawanto dan Hanafi (2000:47) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor, seperti: *pendidikan dan pelatihan*, perencanaan dan manajemen karier, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja.

Menurut Ruky (2003:227) dikemukakan sebagai berikut:

“Bagi suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Usaha pengembangan ini tentunya bertujuan agar organisasi tersebut mampu merealisasi visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan pendek. Bagi karyawan, pengembangan ini berarti suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang”.

Dari beberapa pendapat di atas dan dalam konteks suatu organisasi/instansi dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia adalah usaha untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan karyawan melalui *pendidikan dan atau pelatihan* agar mampu merealisasi visi (termasuk misi) dan tujuan-tujuan jangka menengah dan pendek. Pentingnya upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya melalui pelatihan ini lebih lanjut dikemukakan oleh Notoatmodjo (1998:28) sebagai berikut:

- 1) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.



- 2) Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan karyawan yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 3) Promosi dalam suatu organisasi atau instansi adalah suatu keharusan apabila organisasi atau instansi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *incentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang ini yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan karyawan yang akan dipromosikan untuk meduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pelatihan.
- 4) Di dalam masa pembangunan ini organisasi atau instansi, baik Pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Dari pendapat di atas jelaslah bahwa pelatihan pada dasarnya penting dilakukan apabila: 1) karyawan belum memiliki kemampuan sesuai jabatan yang didudukinya, 2) adanya perkembangan atau kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, 3) adanya promosi bagi karyawan, tetapi belum memiliki kemampuan sesuai tuntutan jabatan baru dan 4) agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja.

Mengingat pentingnya pelatihan ini, maka selanjutnya akan diuraikan pengertian dan siklus pelatihan itu sendiri menurut para akademisi, ilmuwan atau institusi. Menurut Nadler (1949) selaku pencetus pertama kali istilah '*Human Resources Development*' dalam bukunya '*The Handbook of Human Resources Development*' sebagaimana disitir oleh Atmosoeparto (2002:42-44) memberi penegasan istilah dan definisinya: *Training is learning related to present job* (Pelatihan adalah belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini).

Menurut Simamora (2001:342) diungkapkan bahwa pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam satu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Sedangkan Ruky (2003:231) mengungkapkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha untuk memberikan ketrampilan (*skills*/yang bisa dilakukan) baru atau meningkatkan *skills* yang sudah dikuasai seseorang. Sementara itu menurut LAN-RI (2003:271) diungkapkan bahwa pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu guna meningkatkan keahlian dan/atau ketrampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu relatif singkat.

Dengan demikian jelaslah bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan organisasi yang merupakan salah satu mata rantai yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan. Pelatihan merupakan obat bagi pegawai yang memerlukan peningkatan kemampuan bekerja secara profesional. Bagi pegawai yang telah memiliki kemampuan profesional rata-rata ataupun di atas rata-rata standar kompetensi dalam jabatan atau tugasnya, pelatihan dapat memperluas wawasan berpikir dan pengetahuan mengenai cara-cara baru yang diperlukan bagi peningkatan produktivitas organisasi. Penyelenggaraan pelatihan bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan organisasi masa kini, tetapi juga untuk memenuhi dinamika organisasi sebagai akibat perubahan lingkungan strategis, perubahan kebijakan Pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan siklus atau sistem pelatihan, maka menurut Simamora (2001:359-360) diungkapkan bahwa sistem pelatihan terdiri atas tiga tahap yaitu: 1) tahap penilaian kebutuhan-kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan, 2) tahap pelatihan dan pengembangan dan 3) tahap evaluasi, dengan membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang digunakan.

Lebih lanjut Simamora menguraikan tahapan dimaksud sebagai berikut:

“Tahap penilaian kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan pada tiga tingkat analisis, yaitu analisis organisasional, operasional dan personalia. Tahap pelatihan dan pengembangan terdiri atas kegiatan mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan, menyusun kriteria, pre-test terhadap pemegang, memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar, melaksanakan pelatihan dan memantau pelatihan. Tahap evaluasi melalui kriteria internal, yaitu pengukuran reaksi dan hasil belajar yang bersangkutan paut dengan hasil-hasil program pelatihan dan terutama kriteria eksternal, yaitu pengukuran perilaku dan hasil-hasil yang mengindikasikan dampak pelatihan pada lingkungan pekerjaan” (Simamora, 1997:360,363,406).

Menurut Prabu Mangkunagara (2003:155) sistem pelatihan sebagai suatu siklus atau tahapan terdiri atas kegiatan:

- 1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*) melalui analisis organisasi, pekerjaan atau tugas dan pegawai,
- 2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan,
- 3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya,
- 4) menetapkan metode pelatihan/pengembangan,
- 5) mengadakan percobaan (*try-out*) dan revisi dan
- 6) mengimplementasikan dan mengevaluasi melalui kriteria pendapat, belajar, perilaku dan hasil.

Menurut Schuler & Jackson (1997:331) sistem pelatihan yang mereka namakan model program latihan terdiri atas tiga tahapan, yaitu: tahap penilaian, tahap latihan dan pengembangan dan tahap evaluasi. Lebih lanjut Schuler & Jackson mengemukakan:

“*Tahap penilaian*, dilakukan penilaian kebutuhan instruksional: organisasi, pekerjaan, orang dan demografi untuk mencapai tujuan. Penilaian melalui analisa kebutuhan merupakan bagian vital, tanpa menentukan kebutuhan suatu organisasi tidak dapat menjamin bahwa pelatihan yang tepat akan diberikan untuk peserta yang tepat pula. *Tahap latihan dan pengembangan* terdiri atas kegiatan: menyeleksi media latihan dan prinsip belajar, melakukan latihan dan membentuk kondisi untuk pemeliharaan. Dan *tahap evaluasi* terdiri atas kegiatan: mengembangkan kriteria, menguji peserta latihan terlebih dahulu, memantau latihan, mengevaluasi latihan dan mengevaluasi transfer” (Schuler & Jackson, 1997:331).

Menurut Alwi (2001:222) diungkapkan bahwa dalam sistem pelatihan terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya pelatihan dan pengembangan yang tepat, memerlukan perencanaan yang sistematis dan kontekstual dimulai dari tahap menentukan kebutuhan pelatihan, penyusunan desain instruksional, implementasi dan evaluasi. Pelatihan harus mampu menghasilkan jenis kemampuan dan tingkat keahlian yang sesuai dengan kebutuhan. Lebih lanjut Alwi menguraikan tahapan dimaksud sebagai berikut:

“*Tahap penentuan kebutuhan* dilakukan dengan menganalisis tiga kebutuhan yang terkait, yaitu kebutuhan organisasi (*organizational needs*), kebutuhan tugas (*task needs*) dan kebutuhan individu/karyawan (*employee needs*). *Tahap penyusunan desain instruksional* dilakukan melalui penetapan tujuan, pemilihan metode (*on the job training* atau *off the job training*) dan perancangan program. *Tahap evaluasi* dengan menggunakan empat pendekatan, yaitu menilai reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil”. (Alwi, 2001:222,226,228).

Menurut Marihot Tua (2002:174) menyatakan bahwa dalam sistem pelatihan terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, yaitu: 1) menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi yang sering disebut *needs analysis* atau *needs assessment*, 2) menentukan sasaran dan materi program pelatihan, 3) menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan dan 4) mengevaluasi program pelatihan. Lebih lanjut Marihot Tua menguraikan proses/kegiatan yang harus dilakukan sebagai berikut:

“*Analisis kebutuhan* adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit dan sulit. Dikatakan sangat penting, sebab disamping menjadi landasan untuk kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah bilamana pelatihan tidak sesuai kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit, sebab perlu mendiagnosis/menganalisis kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan dan kebutuhan pegawai.

Kegiatan *penentuan tujuan, sasaran dan materi* pelatihan dan pengembangan harus dirumuskan secara spesifik dalam arti apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan yang ingin dicapai. Selanjutnya berdasarkan tujuan dan sasaran, ditentukan materi atau isi dari program pelatihan dan pengembangan yang menyangkut topik-topik yang harus diberikan atau diketahui dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran.

Kegiatan *pemilihan metode* yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung baik secara formal maupun informal dan *off the job training*, yaitu dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Kegiatan *evaluasi* dilihat dari efek pelatihan dan pengembangan dikaitkan dengan reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan dan pengembangan, pengetahuan yang diperoleh, perubahan perilaku dan perbaikan pada organisasi” (Marihhot Tua, 2002:175,183,184,190).

Menurut Notoatmodjo (1998:28) diungkapkan bahwa jika dilihat dari pendekatan sistem, maka proses diklat itu terdiri dari *input* (peserta/sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku) dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut.

Dalam teori diklat, faktor yang mempengaruhi proses ini dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut perangkat lunak (*soft ware*) dan perangkat keras (*hard ware*).

Perangkat lunak dalam proses diklat mencakup antara lain: kurikulum, organisasi diklat, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Khusus kurikulum merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses diklat. Sedangkan perangkat keras



yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat ialah fasilitas-fasilitas yang mencakup: gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan dan sebagainya.

Diklat dalam suatu organisasi sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia adalah suatu siklus yang harus terjadi terus-menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut. Untuk itu, maka kemampuan sumber daya manusia atau karyawan organisasi itu harus terus-menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi. Menurut Notoatmodjo (1998:30) siklus diklat ini secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

1) *Analisis Kebutuhan Diklat*

Tujuan dari analisis kebutuhan diklat ini antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/institusi. Untuk mempertajam analisis ini seyogyanya ditunjang dengan survei peninjauan kebutuhan (*needs assesment*). Tahap ini pada umumnya mencakup tiga jenis analisis, yaitu: analisis organisasi (*organizational analysis*), analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis pribadi.

2) *Menetapkan tujuan*

Tujuan diklat pada hakikatnya ialah perubahan kemampuan yang diharapkan dari diklat tersebut. Karena tujuan diklat ini adalah perubahan perilaku yang berkemampuan, maka tujuan diklat dirumuskan dalam bentuk perilaku objektif (*behavior objectives*). Dasar untuk menyusun tujuan diklat ini adalah hasil dari analisis kebutuhan diklat yang telah dilakukan.

3) *Pengembangan kurikulum*

Dari tujuan-tujuan diklat yang telah dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam diklat. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi materi-materi atau bahan-bahan pelajaran yang akan diberikan dalam diklat. Dengan kata lain, materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta diklat. Di samping itu juga dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap-tiap materi atau topik/sub topik yang lebih terinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan dipakai serta alat bantu belajar mengajar yang



diperlukan dalam diklat tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum.

4) *Persiapan pelaksanaan diklat*

Sebelum diklat dilaksanakan terlebih dahulu dilakukan persiapan yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi, antara lain: a) menyusun silabus dan jadwal (penjabaran kurikulum ke dalam kegiatan pembelajaran), b) pemanggilan dan seleksi peserta, c) menghubungi para pengajar, d) penyusunan materi serta penyediaan bahan-bahan referensi dan e) penyiapan tempat, akomodasi peserta (bila perlu) dan sebagainya.

5) *Pelaksanaan diklat*

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan diklat antara lain adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring pelaksanaan diklat melalui evaluasi harian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan (OHP, *flip chart* dan sebagainya).

6) *Evaluasi*

Setelah berakhirnya diklat, seyogyanya dilakukan evaluasi yang mencakup: a) Evaluasi terhadap proses yang meliputi: organisasi penyelenggaraan (administrasi, konsumsi, ruangan, para petugas dan sebagainya) dan penyampaian materi (relevansinya, kedalamannya, pengajarnya, dan sebagainya) dan b) Evaluasi terhadap hasilnya yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta. Lebih jauh lagi, apakah ada peningkatan kemampuan atau ketrampilan, pengetahuan dan sikap dari para peserta diklat.

Menurut Dessler (1997:265) diungkapkan bahwa orientasi, pelatihan atau program pengembangan sebagai siklus terdiri dari lima langkah, yaitu analisis kebutuhan, rancangan instruksional, keabsahan, implementasi serta evaluasi dan tindak lanjut. Lebih lanjut Dessler mengemukakan sebagai berikut:

“Dalam langkah pertama, *analisis kebutuhan* dilakukan melalui analisis tugas dan analisis kinerja dengan tujuan mengidentifikasi ketrampilan kinerja jabatan yang dibutuhkan, untuk menganalisis ketrampilan dan kebutuhan akan pelatihan prospektif, dana untuk mengembangkan pengetahuan spesifik yang dapat diukur dan sasaran kinerja. (Pastikan di sini bahwa kemerosotan kinerja itu lebih disebabkan karena pelatihan daripada karena, katakanlah semangat kerja yang jelek lantaran rendahnya gaji). Dalam langkah kedua, *rancangan instruksional*, muatan sesungguhnya dari program ini adalah menyusun dan memproduksi meliputi buku-buku kerja, latihan-latihan dan kegiatan-kegiatan. Berikutnya bisa ada langkah ketiga, *keabsahan*, dimana segala kesalahan dibersihkan dari program pelatihan dengan menyajikannya pada suatu *audiens* kecil yang

representatif. Keempat, program pelatihan itu *diimplementasikan* dengan menggunakan teknik-teknik tertentu yang sesuai kebutuhan. Kelima, adalah *evaluasi dan tindak lanjut* dimana keberhasilan atau kegagalan program itu dinilai melalui empat kategori hasil yang dapat diukur: reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil/akibat” (Dessler, 1997:265-266).

Menurut Bernardine & Russel (1993) sebagaimana disitir oleh Ruky (2003:235) diungkapkan bahwa sistem pelatihan sebagai suatu siklus atau tahapan terdiri dari tiga langkah utama, yaitu tahap identifikasi kebutuhan, tahap pengembangan dan atau pelaksanaan serta tahap evaluasi. Lebih lanjut Ruky menguraikan tahapan dimaksud sebagai berikut:

“*Tahap identifikasi kebutuhan* melalui penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan (*training needs assesment*) terhadap: 1) analisis organisasional; dengan pendekatan analisis Visi, Misi, Strategi dan Sasaran Kerja dari suatu organisasi, 2) analisis jabatan; untuk mengidentifikasi dimensi dan level kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pemegang jabatan dan 3) analisis individu; dengan membandingkan kinerja/prestasi aktual dari seorang karyawan atau suatu unit kerja dengan standar yang ditetapkan dan setiap selisih atau kesenjangan (*discrepancy/gap*) yang ditemukan dapat mengindikasikan perlunya pelatihan. *Training needs assesment* merupakan kegiatan yang menentukan yang harus dilaksanakan dengan sistematis dan obyektif. *Tahap pengembangan dan pelatihan* terdiri dari: 1) kegiatan menetapkan sasaran pelatihan, 2) merancang lingkungan belajar dengan meneliti karakteristik peserta dewasa dan prinsip-prinsip belajar mereka, 3) pengembangan materi dan metode pelatihan dan pelaksanaan pelatihan. Dan *tahap evaluasi* terdiri dari kegiatan: 1) membuat kriteria untuk evaluasi pelatihan meliputi: reaksi peserta/siswa, tingkat penyerapan, perubahan dalam perilaku dan kinerja organisasi, 2) memilih rancangan evaluasi dan 3) melaksanakan evaluasi *cost effectiveness* pelatihan” (Ruky, 2003:236-239).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang sistematis adalah suatu yang harus ada dan terjadi “*conditio sine quanon*” di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, karyawan atau aparatur ini perlu mempertimbangkan: pertama, *faktor internal*,

yaitu dari dalam organisasi itu sendiri dan kedua, *faktor eksternal*, yaitu dari luar organisasi yang bersangkutan.

Pertama, *faktor internal* yang mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Faktor internal dimaksud dalam sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) lebih dikenal dengan sebutan Perencanaan Strategik disingkat Renstra. Menurut Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang AKIP ditegaskan bahwa:

“Perencana strategik merupakan proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategik mengandung visi, misi, tujuan/sasaran dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai” (LAN-RI, 1999:49).

Dalam penyusunan Renstra tentu saja harus memperhatikan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh Instansi tersebut. Renstra dimaksud berisikan antara lain:

- 1) *Visi*; yang diartikan sebagai cara pandang jauh ke depan ke mana instansi Pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif atau dengan kata lain, visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh Instansi Pemerintah.
- 2) *Misi*; merupakan sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi Pemerintah sesuai visi yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin capainya.
- 3) *Faktor-faktor kunci keberhasilan*; adalah berbagai hal yang berkaitan dengan misi dan sangat mempengaruhi pencapaian misi organisasi tersebut. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dimulai dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal organisasi, Jika faktor internal sudah dimiliki, maka faktor tersebut dapat menjadi kekuatan organisasi, namun jika belum dimiliki, maka akan menjadi kelemahan yang perlu segera diatasi sehingga dapat dipergunakan sebagai kunci bagi keberhasilan misi. Demikian juga dengan faktor eksternal yang sangat mendukung sehingga dapat dijadikan peluang. Jika

dipadukan dengan analisis lingkungan, misalnya dengan menggunakan metode SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), maka dapat dibuat empat strategi pokok: a) Strategi mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, b) Strategi menggunakan kekuatan untuk mencegah dan mengatasi ancaman, c) strategi mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan d) Strategi mengurangi kelemahan untuk mencegah dan mengatasi ancaman.

- 4) *Tujuan*; merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Jika misi merupakan operasionalisasi dari visi, maka tujuan merupakan operasionalisasi dari misi. Tujuan merupakan hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tiga sampai lima tahun. Dengan adanya tujuan, maka fokus organisasi dapat lebih dipertajam dan memberikan arah bagi sasaran yang akan dicapai.
- 5) *Sasaran*; adalah penjabaran dari tujuan, merupakan hal-hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh instansi Pemerintah dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulanan atau bulanan. Sasaran merupakan bagian integral dari proses perencanaan strategis instansi Pemerintah. Sasaran menggambarkan tindakan-tindakan atau aktivitas yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dengan memberi penekanan terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi secara efisien, efektif dan ekonomis.
- 6) *Kebijaksanaan*; merupakan pedoman umum pelaksanaan tindakan. Kebijakan adalah serangkaian keputusan yang sifatnya mendasar untuk dipergunakan sebagai landasan bertindak dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 7) *Program*; merupakan penjabaran kebijakan yang didalamnya mengandung tentang langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan. Program harus mencerminkan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah, berkaitan dengan kebijakan serta program nasional dan daerah. Oleh karena itu program dapat merupakan program operasional yang selaras dengan kebijakan yang telah ditetapkan, seperti program operasional teknis, operasional keuangan dan lain-lain.
- 8) *Kegiatan*; merupakan aktivitas paling operasional dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintah. Suatu kinerja akan dapat diukur dengan dimulai dari kegiatan yang dilaksanakannya. Penentuan kegiatan merupakan cerminan dari strategi konkrit organisasi (LAN-RI dan BPKP, 2000:44).

Kedua, *faktor eksternal* dimana suatu organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan/tempat organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan visi, misi dan tujuannya, maka organisasi harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor



eksternal organisasi. Faktor-faktor eksternal tersebut menurut Notoatmodjo (1998:9) antara lain:

1) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan-kebijaksanaan Pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan Pemerintah, surat-surat keputusan Menteri atau pejabat Pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

2) Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apa pun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, faktor ini perlu dipertimbangkan.

3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus perkembangan tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Oleh karena itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

2.3. Aparat Pengawasan Fungsional

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia istilah 'aparatus' diartikan sebagai alat/perkakasa, badan atau instansi Pemerintah (Dahlan, 2001:61). Sedangkan istilah atau konsep aparat pengawasan fungsional pada dasarnya merujuk dan terikat atau merupakan bagian integral dari definisi pengawasan fungsional. Istilah atau konsep pengawasan fungsional itu sendiri secara resmi digunakan untuk pertama kalinya dalam Inpres RI Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang diadakan khusus untuk membantu pimpinan dalam menjalankan fungsi pengawasan dilingkungan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya

(Situmorang dan Jahir, 1998:34). Definisi pengawasan fungsional ini kemudian dielaborasi oleh para akademisi atau praktisi di bidang pemerintahan dan atau pengawasan. Seperti yang dikemukakan oleh Sujamto (1986:6) sebagai berikut:

“Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang diadakan khusus untuk membantu pimpinan (Manajer) dalam menjalankan fungsi pengawasan dilingkungan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Aparat-aparat inilah yang dinamakan aparat pengawasan fungsional, yaitu: BPKP, Inspektorat Jenderal Departemen, Aparat Pengawasan Lembaga Non Departemen/Instansi Pemerintah lainnya, Inspektorat Wilayah Provinsi dan Inspektorat Wilayah Kabupaten/Kotamadya”.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Muchson (1992:43) sebagai berikut:

“Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang diadakan khusus untuk membantu pimpinan (Manajer) dalam menjalankan fungsi pengawasan dilingkungan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Aparat yang diadakan khusus inilah yang disebut aparat pengawasan fungsional”.

Pendapat yang senada juga dikemukakan oleh Situmorang dan Jahir (1998:34) sebagai berikut:

“Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh para aparat yang diadakan khusus untuk membantu pimpinan dalam menjalankan fungsi pengawasan dilingkungan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Para aparat itulah yang dinamakan dengan aparat pengawasan fungsional”.

Istilah aparat pengawasan fungsional ini kemudian dimantapkan dan diperluas dengan keluarnya Inpres RI Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat. Dalam lampiran Inpres RI ini istilah pengawasan fungsional diartikan sebagai pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan secara fungsional baik intern Pemerintah maupun ekstern Pemerintah yang dilakukan terhadap pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan

pembangunan agar sesuai dengan rencana dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Situmorang dan Juhir, 1998:161). Dalam kategori aparat pengawasan fungsional yang sifatnya intern Pemerintah adalah BPKP, Inspektorat Jenderal Departemen, Inspektorat Wilayah Propinsi dan Inspektorat Wilayah Kabupaten/Kotamadya Daerah Tingkat II, sedangkan yang sifatnya ekstern Pemerintah adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Dalam perkembangan selanjutnya yang seiring dengan tuntutan, jiwa, semangat, esensi dan tujuan dalam pelaksanaan otonomi daerah, maka istilah dan peran aparat pengawasan fungsional semakin dimantapkan dan dipertajam dalam PP Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. PP Nomor 20 Tahun 2001 ini kemudian dijabarkan dalam KEPPRES RI Nomor 74 Tahun 2001 tentang Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, KEPMENDAGRI dan OTODA Nomor 17 Tahun 2001 tentang Pelimpahan Pengawasan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kepada Gubernur dan SK. MENDAGRI Nomor 27 Tahun 2003 tentang Pedoman Pengawasan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.

Bila dicermati secara teliti berbagai kebijakan Pemerintah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya pengawasan penyelenggaraan pemerintahan adalah suatu proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah dapat berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Jika dilihat dari jenisnya, maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan



daerah terdiri dari: pertama; pengawasan legislatif adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh DPRD terhadap Pemerintah Daerah sesuai tugas, wewenang dan haknya, kedua; pengawasan masyarakat adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat dan ketiga; *pengawasan fungsional* adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Lembaga/Badan/Unit yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengawasan melalui pemeriksaan, pengujian, pengusutan dan penilaian.

Berkaitan dengan pengawasan fungsional di atas pada dasarnya dilakukan melalui: pertama; *pemeriksaan* adalah salah satu bentuk pengawasan fungsional yang dilakukan dengan cara membandingkan antara peraturan/rencana program dengan kondisi dan atau kenyataan yang ada, baik yang sifatnya reguler, insidental atau terpadu, kedua; *pengujian* adalah salah satu kegiatan pengawasan fungsional yang dilakukan dengan cara meneliti kebenaran, mutu, jumlah, dokumen dan atau barang dengan kriteria yang ditetapkan, ketiga; *pengusutan* adalah salah satu kegiatan pengawasan fungsional untuk mencari bahan-bahan bukti adanya dugaan terjadinya tindak pidana dan keempat; *penilaian* adalah salah satu kegiatan pengawasan fungsional untuk menetapkan tingkat keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Untuk melakukan berbagai kegiatan pengawasan fungsional dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah ini, maka sesuai ketentuan Pasal 6 KEPPRES RI Nomor 74 Tahun 2001 ditegaskan bahwa Gubernur selaku Kepala Daerah Otonom melakukan pengawasan fungsional atas kegiatan Pemerintah Provinsi dan selaku Wakil Pemerintah (Pusat) melakukan pengawasan fungsional

penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkannya serta penetapan Bawasda Provinsi untuk membantu Gubernur melaksanakan pengawasan fungsional (Anonymous, 2003:8). Berdasarkan ketentuan Pasal 6 ini jelaslah bahwa Bawasda Provinsi merupakan aparat pengawasan fungsional yang berkedudukan sebagai pembantu Gubernur dalam pelaksanaan pengawasan fungsional yang meliputi penyelenggaraan kegiatan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkannya.

Selanjutnya berdasarkan Pasal 5 KEPMENDAGRI dan OTODA Nomor 17 Tahun 2001 ditegaskan bahwa pelimpahan sebagian kewenangan pengawasan fungsional penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten/Kota kepada Gubernur selaku Wakil Pemerintah di Daerah meliputi: a) melaksanakan penjabaran kebijakan pengawasan fungsional, b) melakukan koordinasi perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut hasil pengawasan fungsional dan c) menyelenggarakan pelaksanaan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten/Kota, kecuali hal-hal yang dipandang perlu dilakukan oleh MENDAGRI dan OTODA (Anonymous, 2003:2).

Berikutnya SK. MENDAGRI Nomor 27 Tahun 2003 yang pada dasarnya berisikan tujuan, arah dan sasaran kebijakan serta materi pengawasan. Tujuannya adalah untuk memberi pedoman atau acuan Bawasda Provinsi dalam menyelenggarakan pengawasan fungsional penyelenggaraan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota. Arahnya adalah untuk: 1) memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme dilingkungan aparaturnegara yang didukung dengan



penegakan peraturan dan peningkatan kinerja aparatur negara dilingkungan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota, 2) *mewujudkan aparat pengawasan fungsional yang berkualitas dan terpercaya* dalam melaksanakan tugas, 3) meningkatkan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah atas pelaksanaan otonomi daerah, khususnya di Kabupaten/Kota dan 4) mewujudkan pelaksanaan pengawasan yang sinergis atas penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi dan Kabupaten/Kota. Sasarannya meliputi: 1) pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah, 2) pembinaan yang meliputi pedoman teknis, bimbingan, arahan, *pelatihan* dan supervisi, 3) monitoring tindak lanjut hasil pengawasan, 4) pengawasan terhadap obyek pemeriksaan yang dilimpahkan Bawasda Kabupaten/Kota kepada Bawasda Provinsi dalam penanganan kasus-kasus pengaduan yang menyangkut Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah termasuk proses pemilihannya. Sedangkan *materinya* adalah: 1) pengelolaan keuangan daerah, 2) kebijakan penyusunan dan pelaksanaan APBD, 3) pembinaan aparatur Daerah, 4) pembinaan organisasi dan tata laksana, 5) pengelolaan barang/aset Pemerintah Daerah, 6) pengawasan represif peraturan perundang-undangan daerah dan 7) kebijakan pembangunan daerah seperti tertuang dalam PROPEDA Provinsi dan Kabupaten/Kota yang dikaitkan dengan PROPENAS.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sesuai arah, sasaran dan materi kebijakan pengawasan fungsional dalam penyelenggaraan pemerintahan Provinsi dan Kabupaten/Kota salah satunya adalah *terwujudnya aparat pengawasan fungsional yang berkualitas melalui pelatihan*

yang sesuai dengan materi kebijakan pengawasan. Upaya untuk mewujudkan pengembangan APF yang berkualitas melalui penyelenggaraan pelatihan, khususnya PKS inilah yang menarik perhatian penulis dan merupakan fokus dalam penulisan ini.

2.4. Kebijakan BPKP tentang Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS)

Kebijakan BPKP tentang Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS) dicantumkan dalam Kalender Diklat Pengembangan SDM Pengawasan APF Non BPKP (2000:7) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Suatu instansi yang akan mengadakan suatu PKS untuk kepentingan unit organisasinya sendiri (*in house training*) dapat menghubungi/menyampaikan surat permintaan kepada: Pusdiklatwas BPKP Cq. Bidang Pembinaan.
2. Pusdiklatwas BPKP Cq. Bidang Pembinaan akan melakukan penilaian kebutuhan pelatihan (*training need assessment*) kepada instansi yang bersangkutan agar suatu PKS sesuai dengan kebutuhan instansi yang bersangkutan.
3. Hasil penilaian kebutuhan pelatihan akan dituangkan dalam proposal, apabila proposal telah disetujui bersama antara Pusdiklatwas BPKP dengan instansi yang bersangkutan, maka akan dibuat suatu *Memorandum of Understanding* (MoU) yang ditandatangani oleh Kapusdiklatwas BPKP atau Perwakilan BPKP setempat dan pimpinan instansi yang bersangkutan.

4. Berdasarkan MoU yang telah ditandatangani bersama, maka Pusdiklatwas BPKP akan mendesain program PKS.
5. Apabila desain telah selesai, maka PKS akan dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

2.4.1. Pengertian, Tujuan dan Satuan Tugas PKS

Berdasarkan lampiran Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman PKS ditegaskan bahwa PKS adalah pelatihan secara teratur/terjadwal untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam rangka menunjang tugas-tugas unit kerja, yang penyelenggara dan pesertanya berasal dari pegawai unit kerja yang bersangkutan (BPKP, 2004:10). Dalam pelaksanaannya PKS dapat diselenggarakan oleh dan bagi sub-sub unit kerja dan atau gabungan dari beberapa unit kerja.

Adapun tujuan pelatihan di kantor sendiri adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan setiap pegawai, baik pejabat struktural, pejabat fungsional dan pegawai non struktural/fungsional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Untuk menyelenggarakan pelatihan di kantor sendiri ini perlu dibentuk semacam Satuan Tugas disingkat Satgas pelatihan di kantor sendiri yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala unit kerja yang beranggotakan minimal 5 (lima) orang terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Anggota.

2.4.2. Penyelenggaraan Pelatihan Di Kantor Sendiri

Pada dasarnya siklus, sistem ataupun proses penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri terdiri atas 3 (tiga) tahapan yaitu: 1) perencanaan pelatihan di

kantor sendiri, 2) pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri dan 3) pelaporan dan evaluasi pelatihan di kantor sendiri seperti uraian berikut.

2.4.2.1. Perencanaan Pelatihan di Kantor Sendiri

Adapun kegiatan dalam tahap perencanaan pelatihan di kantor sendiri ini adalah membuat Rencana Tahunan Pelatihan di Kantor Sendiri yang bahannya dikumpulkan dari berbagai pihak di unit kerja eselon II bersangkutan untuk disetujui Penanggung Jawab Pelatihan di Kantor Sendiri. Dengan mempertimbangkan keperluan dan dana yang tersedia, Penanggung jawab pelatihan di kantor sendiri dapat menunjuk penyaji makalah pelatihan di kantor sendiri yang berasal dari unit kerja lain. Materi pelatihan di kantor sendiri yang diberikan hendaknya relevan dan dapat memperlancar serta meningkatkan mutu pelaksanaan tugas yang telah direncanakan. Materi yang diberikan hendaklah berimbang antara materi yang dimaksudkan untuk memberi pengetahuan baru/menambah wawasan dengan materi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian/ketrampilan teknis serta pemecahan masalah yang dihadapi sehari-hari. Waktu penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri memperhatikan kesibukan penugasan setiap pegawai selama satu periode ke depan, dalam satu bulan paling tidak terlaksana satu kali. Jumlah jam pelajaran pelatihan di kantor sendiri dalam setahun bagi setiap pegawai minimal 40 jam dan paling sedikit selama 2 jam untuk setiap kali pelatihan. Selain itu juga memperhatikan kebutuhan angka kredit untuk pengembangan profesi masing-masing jabatan fungsional seperti tabel 1 dan 2 di bawah.

Tabel 1. Kebutuhan Pelatihan di Kantor Sendiri sebagai pemenuhan angka kredit minimal pengembangan profesi untuk kenaikan pangkat dalam 4 tahun

No.	Jenjang Jabatan Auditor (A)	AK Pengembangan Profesi untuk KP dalam 4 tahun	Satuan AK PKS Per hari (sb peserta)	Jumlah pelaksanaan PKS dalam 4 tahun	Jumlah pelaksanaan PKS minimal dalam 1 tahun
1	A. Pelaksana	1	0,0300	33,3333	9
2	A.P. Lanjutan	2	0,0760	26,3158	7
3	A. Penyelia	4	0,1520	26,3158	7
1	AA. Pertama	3	0,0760	39,4737	10
2	AA. Muda	8	0,1520	52,6316	14
3	AA.Madya	15	0,2270	66,0793	17
4	AA.Utama	30	0,3040	98,6842	25

Sumber data : Buku Pedoman PKS, BPKP, 2004

Dari tabel 1 di atas dapat diketahui, bahwa untuk dapat terpenuhinya kredit minimal pengembangan profesi untuk kenaikan pangkat dalam empat tahun, jumlah pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri harus dilakukan untuk jenjang jabatan auditor pelaksana, auditor pelaksana lanjutan dan auditor penyelia begitu juga untuk auditor ahli pertama, auditor ahli muda, auditor ahli madya dan auditor ahli utama minimal 40 jam dan paling sedikit 2 jam dalam setahun.

Tabel 2. Kebutuhan PKS sebagai pemenuhan angka kredit minimal pengembangan profesi untuk kenaikan pangkat dalam 2 tahun

No.	Jenjang Jabatan Auditor (A)	AK Pengembangan Profesi untuk KP dalam 4 tahun	Satuan AK PKS Per hari (sb peserta)	Jumlah pelaksanaan PKS dalam 4 tahun	Jumlah pelaksanaan PKS minimal dalam 1 tahun
1	A. Penyelia	1,5	0,1520	9,8684	5
2	AA. Utama	15	0,3040	49,3421	25

Sumber data : Buku Pedoman PKS, BPKP, 2004

Dari tabel 2 di atas diketahui bahwa pengembangan profesi untuk kenaikan pangkat 2 tahun berapa kali PKS yang harus diselenggarakan untuk jenjang auditor penyelia auditor ahli utama yang dapat diperhitungkan angka kreditnya dalam rangka kenaikan pangkat dalam 2 tahun.

2.4.2.2. Pelaksanaan Pelatihan di Kantor Sendiri

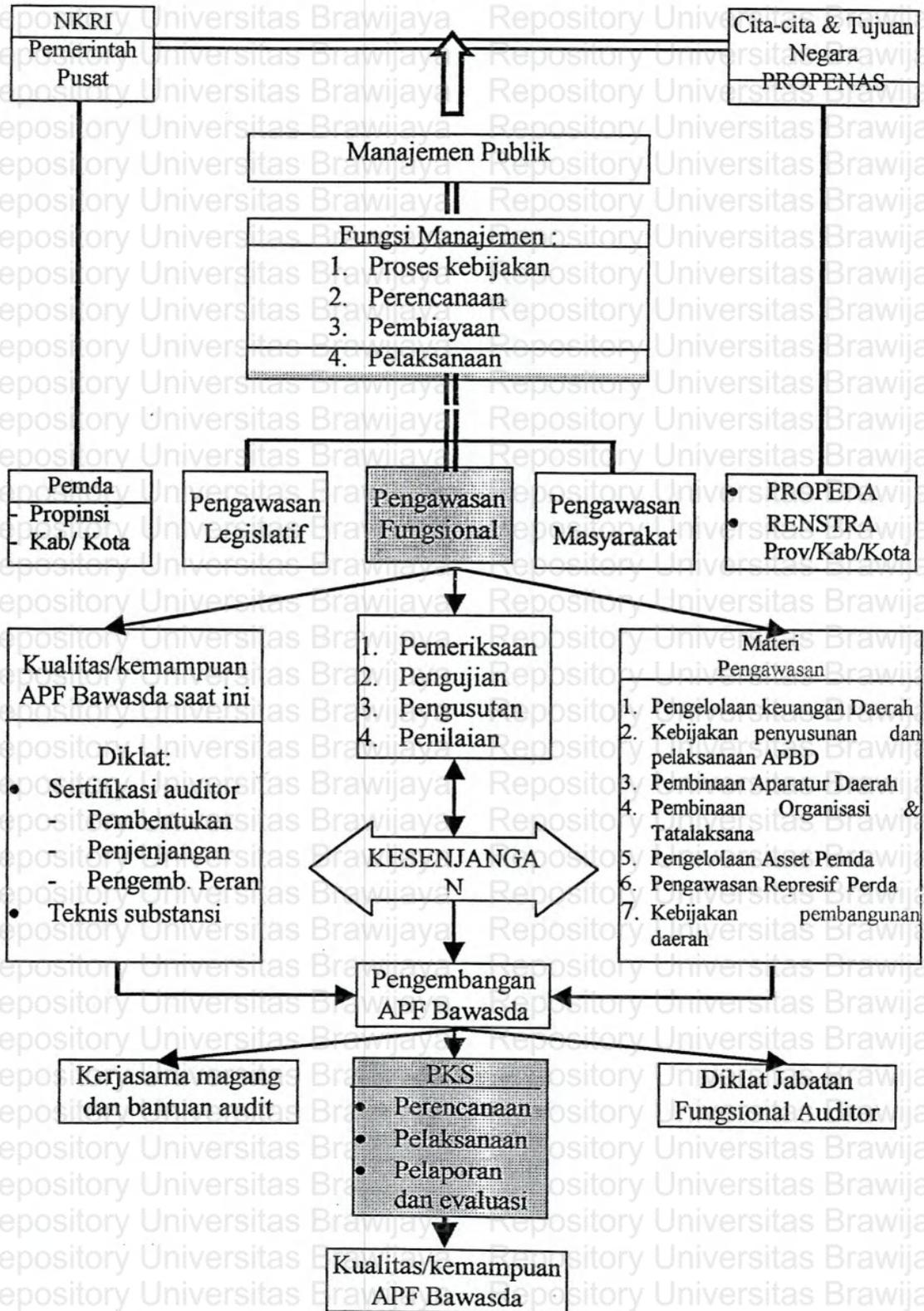
Kegiatan dalam tahap pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri ini adalah: a) menyiapkan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri dengan membuat undangan/pengumuman, memastikan/ konfirmasi penyaji makalah dan notulis serta mengedarkan makalah, b) menyiapkan ruangan dan peralatan pelatihan di kantor sendiri, c) menyelenggarakan daftar hadir peserta, d) membuat Catatan Keikutsertaan pelatihan di kantor sendiri (CKPKS) dan atau rekapitulasi CKPKS dan e) mengadministrasikan notulen, absensi dan makalah pelatihan di kantor sendiri.

2.4.2.3. Pelaporan dan Evaluasi Pelatihan Di Kantor Sendiri

Kegiatan dalam tahap pelaporan pelatihan di kantor sendiri ini adalah menyusun laporan triwulanan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri di unit kerjanya dan menyampaikan kepada Kepala unit kerja dan tembusan pada Kepala BPKP Perwakilan setempat paling lambat tanggal 10 pada bulan berikutnya setelah suatu triwulan berakhir. Sedangkan pada tahap evaluasi adalah: a) menilai sejauh mana pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan pelatihan di kantor sendiri, b) menemukan penyebab terjadinya ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi dan c) memberikan rekomendasi perbaikan atas masalah-masalah yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri.

Berdasarkan permasalahan penelitian dan wacana teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka berpikir penulis seperti gambar 1 berikut:

Gambar 1. Kerangka Berpikir Penulis



Sesuai dengan gambar 1 kerangka berpikir penulis.

Diskripsi dari gambar tersebut adalah sebagai berikut :

Untuk mencapai cita-cita dan tujuan negara secara efektif dan efisien diperlukan manajemen publik. Salah satu fungsi manajemen publik adalah pengawasan. Pengawasan dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah di era otonomi daerah terdiri dari : Pengawasan oleh DPRD, pengawasan masyarakat dan pengawasan fungsional. Guna mewujudkan efisiensi dan efektifitas pengawasan fungsional, diperlukan adanya kemampuan aparat pengawasan fungsional (APF). Pengawasan fungsional adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga / badan / unit yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengawasan melalui pemeriksaan, pengujian, pengusutan dan penilaian. Sesuai dengan materi kebijakan pengawasan fungsional dalam penyelenggaraan pemerintah Provinsi dan kabupaten / kota salah satunya adalah terwujudnya kualitas / kemampuan APF Bawasda melalui pelatihan yang sesuai dengan materi kebijakan pengawasan. Realitanya masih terdapat kesenjangan (gap) antara tingkat kemampuan yang telah dimiliki APF dari sisi diklat sertifikasi auditor dan teknik substansi dengan tuntutan kewenangan, jabatan tugas pokok dan fungsi di bidang pengawasan untuk itulah dipandang perlu adanya pengembangan APF ini salah satunya melalui pelatihan dikantor sendiri (PKS).

Penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri terdiri atas 3 (tiga) tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan pelaporan, dan evaluasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Menurut Faisal (1992:269) diungkapkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan format studi kasus, baik terhadap individu maupun kelompok, yang lazimnya diteruskan dengan analisa kualitatif pula. Senada dengan pendapat ini, Islamy (2001:4-7) mengungkapkan bahwa seyogyanya penelitian ilmu-ilmu sosial atau humaniora, yang salah satunya termasuk administrasi negara, dikaji dengan menggunakan paradigma naturalisme yang konstruktivistik, karena tujuannya lebih banyak bernuansa *Three Rs*. (*Responsiveness, Representativeness and Responsibility*). Lebih lanjut Islamy dengan mensitir pendapat Bogdan & Taylor (1975) mengemukakan: "*qualitative research methodologies refer to research procedures which produce descriptive data: people own written or spoken words and observable behavior*" (metodologi penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang bertujuan mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif: berupa tulisan, ungkapan-ungkapan dan perilaku manusia yang dapat diamati). Menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Dalam hal ini peneliti tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu kesatuan yang utuh (Moleong, 1989:3).

Bertitik tolak dari pemikiran di atas, maka pendekatan dan metode yang digunakan adalah kualitatif dengan maksud ingin memperoleh gambaran yang mendalam (*in depth*) dan menyeluruh (*holistic*) tentang penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri dalam upaya pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali, sekaligus faktor pendukung dan penghambatnya. Di samping itu melalui pendekatan ini, peneliti ingin menelaah secara intensif, mendalam, mendetail dan komprehensif tentang berbagai fenomena yang ada dan berpengaruh yang dapat ditelusuri dan ditelaah, termasuk hubungan antar fenomena yang ada.

3.2. Fokus Penelitian

Seperti yang dikemukakan oleh Moleong (1989:68) bahwa masalah penelitian kualitatif dinamakan fokus. Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitian guna mempertajam fokus dan menetapkan lokasi penelitian. Dengan penetapan fokus penelitian yang jelas, peneliti dapat membuat keputusan tentang data mana yang akan dikumpulkan dan mana data yang tidak perlu atau bahkan dibuang. Dengan fokus penelitian pula peneliti tidak akan terjebak oleh melimpahnya volume data yang diperoleh dilapangan.

Sehubungan pendapat di atas, maka dalam penelitian tentang pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali ini yang menjadi fokus adalah:

- 1) Penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri ditinjau dari aspek:
 - a) Perencanaan pelatihan di kantor sendiri; dalam kurun tahun 2003 dan 2004,

- b) Pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri; dalam hal ini membandingkan tingkat kesesuaian antara perencanaan pelatihan di kantor sendiri dengan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri dalam tahun 2003 dan 2004,
- c) Pelaporan dan Evaluasi pelatihan di kantor sendiri

2) Faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri.

3.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Untuk menentukan lokasi penelitian terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan oleh peneliti. Terkait dengan ini, Moleong (1989:94) berpendapat bahwa cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lokasi penelitian ini adalah dengan mempertimbangkan teori substantif, pergilah dan jajakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan. Di samping itu keterbatasan geografi, waktu, dana dan tenaga perlu pula diperhitungkan dalam penentuan lokasi penelitian.

Sehubungan dengan pendapat di atas, maka peneliti memilih lokasi penelitian secara sengaja, yaitu Bawasda Provinsi Bali dengan dasar pertimbangan:

- 1) Kemampuan peneliti dikaitkan dengan peluang dan waktu yang dimiliki, sehingga dengan penetapan lokasi ini peneliti dapat lebih intensif dalam melakukan observasi di lapangan guna memperoleh kedalaman makna dan hasilnya, dari proses penelitian tersebut.

2) Penetapan lokasi penelitian juga mempertimbangkan segi efisiensi, baik waktu, biaya maupun tenaga karena dekat, mudah dan cepat dapat dijangkau oleh peneliti.

3.4. Sumber dan Jenis Data

3.4.1. Sumber Data

Menurut Lofland sebagaimana disitir oleh Moleong (1989:112) diungkapkan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi sumber data adalah informan yang ditentukan secara sengaja yang dapat memberikan informasi dan data yang berhubungan dengan penelitian ini.

Sehubungan pendapat di atas, maka yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah:

1) Informan kunci (*key informan*)

Informasi awal diperoleh melalui *key informan* sebagai informan awal. Pemilihan ini didasarkan pada subyek yang menguasai permasalahan. Informan yang dipilih dianggap sebagai person yang berada dalam latar penelitian dan dapat dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, yaitu yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian.

Dalam kaitan ini sebagai informan dipilih Sekretaris Bawasda Provinsi Bali yang telah ditunjuk sebagai Ketua Penyelenggara pelatihan di kantor sendiri secara lisan dan mempunyai peran sentral dalam pengembangan Aparat

Pengawasan Fungsional (APF) melalui penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri.

Pemilihan informan selanjutnya didasarkan atas *snowball sampling technique*, yaitu berdasarkan data awal untuk mengejar akuarsi data selanjutnya. Dalam hal ini yang menjadi informan lanjutan adalah para kepala bidang Kasub Bidwas Kasub Bagian informan ini diharapkan dapat memberikan informasi lanjutan tentang pengembangan pelatihan di kantor sendiri apabila dengan menambah informan diperoleh hanya informan yang sama berarti jumlah informan sudah cukup karena informasi dari informan terakhir sudah jenuh (Muhadjir, 2000 : 167).

2) Observasi

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, maka peneliti benar-benar mengandalkan observasi atau pengamatan lapangan sebagai sumber data untuk keperluan penelitian ini. Dalam penelitian ini, observasi akan dilakukan secara terus-menerus sepanjang peneliti berada di lapangan, yakni dengan mengetahui program pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Propinsi Bali. Melalui penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* oleh informan bisa dibandingkan dengan pengamatan yang dilakukan peneliti.

3) Dokumen

Menurut Moleong (1997:112) dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk

meramalkan. Sesuai pendapat tersebut, dalam penelitian ini dokumen merupakan sumber data penting sebagai tambahan untuk menunjang dan menguatkan penelitian ini.

Dokumen dimaksud adalah dokumen resmi, yaitu yang diperoleh di lokasi penelitian maupun dokumen dari instansi Pemerintah lainnya yang dianggap relevan dengan masalah dan fokus penelitian.

3.4.2. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya atau dari nara sumber sebagai informan yang langsung berhubungan dengan fokus penelitian yang berupa kata-kata dan tindakan dari informan yang diwawancarai atau diamati. Informan awal dipilih secara acak yang didasarkan pada subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data dan bersedia memberikan data. Dalam penelitian ini yang dianggap sebagai informan awal adalah Sekretaris Bawasda dan Kepala Sub Bagian terkait serta pegawai lainnya yang berkompeten dalam pengembangan APF melalui penyelenggaraan PKS. Data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data sekunder ini merupakan data pendukung dalam penelitian ini. Data dimaksud antara lain: Bali Dalam Angka 2003, Program Pembangunan Daerah (Propeda) dan atau Perencanaan Strategis (Renstra) Provinsi Bali dan Renstra Bawasda tahun 2002-2005, serta data dan dokumen lain yang relevan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Proses penelitian kualitatif tidak terlepas dari usaha mengenal tahap-tahap penelitian. Salah satu ciri pokok tahap penelitian kualitatif adalah peneliti menjadi alat penelitian (Moleong, 1989:192). Dengan demikian peneliti merupakan sumber utama dalam melakukan penelitian, berusaha mengumpulkan keterangan atau informasi melalui wawancara dan dokumentasi. Untuk mempermudah pengumpulan data, peneliti menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara (*interview guide*) dan catatan lapangan.

Adapun proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yang dilakukan oleh peneliti meliputi tiga kegiatan, yaitu:

3.5.1. Proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*);

Dengan dibekali surat Dekan Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang Nomor: 3373/J.10/1.1.4/16/2004 tanggal 30 Juni 2004 Perihal Izin Penelitian, peneliti mengurus rekomendasi ke Badan Kesbang dan Linmas Provinsi Bali untuk memperoleh izin penelitian mengenai Pengembangan APF pada Bawasda Provinsi Bali (Studi tentang Pelatihan di Kantor Sendiri), sekaligus melaporkan maksud serta tujuan penelitian.

3.5.2. Proses ketika berada di lokasi penelitian (*getting along*);

Sesuai surat Kepala Badan Kesbang dan Linmas Provinsi Bali Nomor: 070/2469/KBPM, tanggal 14 Oktober 2004, Peneliti diberikan izin untuk melakukan penelitian pada Bawasda Provinsi Bali selama 3 (tiga) bulan terhitung tanggal surat dikeluarkan, yaitu mulai tanggal 14 Oktober sampai dengan 14 Desember 2004.

Pada tahap ini peneliti berusaha mengenal lebih mendalam informan yang dipercayai akan memberikan informasi sesuai fokus penelitian. Pengenalan yang lebih mendalam terhadap informan dilakukan melalui pendekatan kekeluargaan, kebiasaan dan kultural. Makin eratnya hubungan peneliti dengan informan, maka makin lancar kegiatan wawancara dan upaya memperoleh dokumentasi serta dapat menangkap dan mencerna intisari mengenai Pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali (Studi tentang Pelatihan di Kantor Sendiri)

3.5.3. Proses pengumpulan data (*logging data*);

Dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data berupa a) wawancara mendalam (*in-dept interviewing*), dilakukan untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan fokus penelitian, b) pengamatan (*observation*) yang dilakukan dengan mengamati pelaksanaan pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) melalui pelatihan di kantor sendiri / *in house training* pada Bawasda Provinsi Bali dan c) dokumentasi (*documentation*), digunakan untuk menghimpun data yang diambil dari dokumen, catatan-catatan yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian.

3.6. Keabsahan Data

Dalam setiap penelitian ilmiah selalu diperlukan tolok ukur untuk melihat kebenaran hasil penelitian itu sendiri. Untuk penelitian kualitatif hal tersebut dinamakan keabsahan data. Menurut Islamy (2001:15-16) dan Moleong (1989:186-206) diungkapkan bahwa untuk menetapkan keabsahan data diperlukan

teknik pemeriksaan dengan mempergunakan kriteria: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) dengan penjelasan seperti uraian berikut.

Penerapan derajat kepercayaan (*credibility*) pada hakekatnya adalah sebagai pengganti konsep validitas internal dari penelitian non kualitatif. Kriteria ini mempunyai fungsi: a) melaksanakan penyelidikan (*inquiry*) sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai, b) mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian pada kenyataan yang sedang diteliti. Untuk memperoleh kriteria ini dilakukan dengan cara: a) Perpanjangan waktu wawancara, hal ini penulis lakukan untuk memperoleh derajat kepercayaan terhadap data atau informasi yang masih bersifat ganda atau relatif kurang akurat. Untuk itu diperlukan tambahan waktu wawancara kepada para informan dengan cakupan yang lebih rinci / detail, b) Ketekunan pengamatan, hal ini penulis lakukan dalam rangka menemukan unsur-unsur yang relevan dengan fokus yang sedang dicari, yaitu berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali serta faktor pendukung dan penghambatnya. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh kedalaman makna terhadap fenomena yang diteliti, dan c) *Triangulasi* dengan sumber, metode dan teori. *Triangulasi* dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan dokumen yang berkaitan dalam

penyelenggaraan PKS. *Triangulasi* dengan metode dilaksanakan melalui pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan beberapa sumber data dengan metode yang sama. *Triangulasi* dengan teori dilaksanakan atas dasar anggapan bahwa fakta tertentu dapat diperiksa dengan derajat kepercayaannya melalui satu atau lebih teori yang telah mapan yang dikemukakan oleh para teoritis sebagai penjelasan banding (*rival explanation*), d) Pemeriksaan sejawat melalui diskusi dan seminar, dalam hal ini penulis mengekspos hasil penelitian yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dan seminar dengan rekan-rekan se angkatan dengan arahan Komisi Pembimbing. Diskusi dan seminar ini antara lain bertujuan untuk memperoleh kritik, saran dan pertanyaan-pertanyaan yang menantang tingkat kepercayaan terhadap kebenaran hasil penelitian.

Keteralihan (*transferabilitas*), sebagai persoalan empiris sangat tergantung pada kesamaan konteks antara pengirim dan penerima. Untuk melaksanakan keteralihan ini, maka penulis berusaha mencari dan mengumpulkan data, fakta dan informasi dalam konteks yang sama. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Data dimaksud berupa catatan lapangan, peraturan-peraturan, petunjuk pelaksanaan, laporan pelaksanaan dan hasil wawancara dengan informan.

Ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*), untuk mengecek/memeriksa (proses auditing) apakah hasil penelitian ini benar atau salah, penulis mengkonsultasikannya dengan Komisi Pembimbing Studi, tahap demi tahap mengenai hasil penelitian lapangan.

3.7. Teknik Analisis dan Penafsiran Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif (*interactive model of analysis*) yang dikembangkan oleh Milles & Huberman (1992:15-21) yang terdiri atas tiga komponen analisis:

1) Reduksi data (*reduction data*), yaitu data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci.

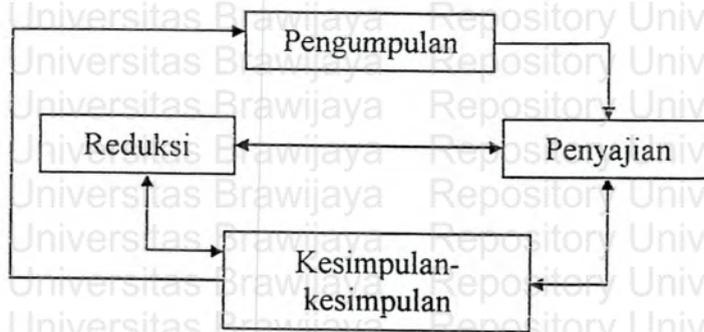
Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Selama pengumpulan data berlangsung diadakan tahap reduksi data, selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus dan menulis memo.

2) Penyajian data (*data display*), yaitu yang memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian.

3) Penarikan kesimpulan (*concluting drawing*), yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang tentatitf. Akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus, maka akan diperoleh kesimpulan yang bersifat “grounded”, dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus

dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung. Analisis data model interaktif dapat dilihat dalam gambar 2.



Sumber: Miles & Huberman, (1992:20)
Gambar 2. Analisis data model interaktif

3.8. Tahap Dan Jadwal Penelitian

3.8.1. Tahap Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap pra lapangan, pekerjaan lapangan dan tahap analisis data. Kegiatan tahap pra lapangan terdiri dari: 1) menyusun rancangan penelitian, 2) memilih lapangan penelitian, 3) mengurus perizinan, 4) menjajaki dan menilai keadaan lapangan, 5) memilih atau menetapkan *key informan* dan 6) menyiapkan perlengkapan. Kegiatan tahap pekerjaan lapangan terdiri dari: 1) memahami latar penelitian dan persiapan diri, 2) memasuki lapangan, dan 3) berperan serta sambil mengumpulkan data. Adapun kegiatan tahap penulisan laporan merupakan akhir dalam suatu penelitian. Dalam menyelesaikan penulisan laporan ini peneliti berpedoman kepada ketentuan dan kaidah penulisan laporan ilmiah yang merujuk pada buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi 2003 serta Pedoman Program Magister dan Doktor yang diterbitkan Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang 2002 – 2005.



3.8.2. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian ini dimulai dari persiapan sampai dengan pelaksanaan ujian tesis, yang terdiri atas tahapan sebagai berikut:

1) Persiapan

a) Penelitian pendahuluan

Tahap ini merupakan penelitian studi kepustakaan, yaitu mengumpulkan kepustakaan, referensi dan peraturan yang menjadi pedoman dari penentuan pemilihan judul usulan penelitian yang menarik untuk diteliti: Oktober 2003 – Oktober 2004.

b) Penyusunan usulan penelitian

Judul usulan penelitian yang diajukan setelah disetujui Komisi Pembimbing, selanjutnya dimulai penyusunan proposal penelitian yang juga harus disetujui Pembimbing: Oktober 2004.

c) Seminar usulan penelitian

Seminar usulan penelitian dilakukan setelah mendapat persetujuan pembimbing dan diuji oleh Tim Penguji dengan Keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Brawijaya direncanakan: Oktober 2004.

d) Perbaikan usulan penelitian

Perbaikan proposal penelitian dilakukan setelah ujian seminar, apabila selesai dan disetujui oleh Tim Penelaah dan Komisi Pembimbing, kemudian diterima izin melakukan penelitian. Adapun waktu yang diperlukan pada tahap ini pada bulan Oktober 2004.



2) Tahap Penelitian

a) Penelitian lapangan

Penelitian lapangan dilaksanakan dari tanggal 14 Oktober sampai dengan 14 Desember 2004.

b) Penyusunan laporan dan seminar hasil penelitian serta ujian tesis

Penyusunan laporan dan seminar hasil penelitian dilanjutkan dengan ujian tesis direncanakan pada bulan Maret atau April 2005.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1. Kondisi Wilayah

Berdasarkan data/dokumentasi Data Bali Membangun 2003 (2004:A-1) Propinsi Bali terdiri dari beberapa Pulau yaitu Pulau Bali yang merupakan Pulau terbesar, Pulau Nusa Penida, Pulau Nusa Ceningan, Pulau Nusa Lembongan, Pulau Serangan dan Pulau Menjangan. Luas Wilayah Bali secara keseluruhan 5.632,86 Km² atau 0,29% dari luas kepulauan Indonesia. Jumlah Penduduk Bali Tahun 2000 (Sensus Penduduk) sebesar 3.146.999 jiwa atau dengan kepadatan penduduk 555 jiwa/km², dan tingkat pertumbuhan penduduk 1,19% per tahun selama periode tahun 1990–2000. Untuk tahun 2003 jumlah penduduk Bali berdasarkan angka sementara sebesar 3.216.881 jiwa.

Secara administratif Propinsi Bali dibagi menjadi 9 Kabupaten/Kota (8 Kabupaten dan 1 Kota), 53 Kecamatan, 674 Desa/Kelurahan, 1.404 Desa Adat 3.945 Banjar/Adat. Luas Kabupaten Buleleng 1.365,88 Km², Jemberana 841,80 Km², Tabanan 839,33 Km², Badung 418,52 Km², Denpasar 123,98 km², Gianyar 368,00 Km², Klungkung 315,00 Km², Bangli 520,81 Km² dan Karangasem 839,54 Km².

Secara Geografis Propinsi Bali terletak pada posisi 8^o-03'-40"-8^o-50'-48" Lintang Selatan dan 114^o-25'-53"-115^o-42'-40" Bujur Timur. Daratan yang ada secara geologi terutama terbentuk dari bantuan kwarter, kwarter bawah, pliosin

dan miosin. Relief dan topografi Pulau Bali, di tengah–tengah terbentang pegunungan yang memanjang dari Barat ke Timur dan di antara pegunungan tersebut ada Gunung Berapi yaitu Gunung Batur (1.717 m) dan Gunung Agung (3.140 m). Gunung yang tidak berapi lainnya adalah Gunung Merebuk (1.386 m), Gunung Patas (1.414 m) dan Gunung Seraya (1.174 m). Adanya pegunungan tersebut menyebabkan Daerah Bali secara geografis terbagi 2 bagian yang tidak sama, yaitu : Bali Utara dengan dataran rendah yang sempit dan kurang landai Bali Selatan dengan dataran rendah yang luas dan landai. Propinsi Bali memiliki 4 buah Danau yaitu : Danau Beratan, Danau Buyan, Danau Tamblingan dan Danau Batur. Daerah Bali memiliki iklim laut tropis yang dipengaruhi oleh angin musim dan terdapat musim kemarau dan musim hujan diselingi oleh musim pancaroba. Ketinggian tempat, mempengaruhi suhu rata-rata di Bali yaitu sekitar 28⁰-30⁰C. Dataran rendah di bagian Selatan lebih lebar bila dibandingkan dengan dataran di bagian Utara. Keadaan alam seperti ini besar sekali pengaruhnya terhadap iklim di Bali. Umumnya Daerah Bali bagian Selatan turun hujan lebih banyak dari bagian Utara terutama pada bulan Desember sampai Februari, angin bertiup dari Barat Laut, sedangkan pada bulan Agustus angin bertiup dari Timur dan Tenggara. Pada bulan Maret sampai Mei angin bertiup berubah arah. Kelembaban udara di Bali berkisar antara 90% dan pada musim hujan bisa mencapai 100%, sedangkan pada musim kering mencapai 60%.

Ditinjau dari segi penggunaan tanah di Propinsi Bali tahun 2000, menunjukkan bahwa: 5,95 % berupa tanah pemukiman, 15,83% tanah sawah,



22,21% kawasan hutan, 23,42% perkebunan, 20,43% tegalan, 7,58% tanah kritis, 0,64% danau/waduk dan 3,94% lain-lain dari luas Pulau Bali.

Kondisi ekonomi Daerah Bali tahun 2002 dapat dilihat dari struktur perekonomian, distribusi prosentase PDRB tahun 2002 masih didominasi oleh sektor Hotel dan Restoran (31,85%), sektor pertanian (19,25%) dan sektor jasa – jasa (14,74%).

Kondisi sosial masyarakat Bali secara umum cukup baik, hal ini dibuktikan dengan kegiatan sosial keagamaan yang dilakukan oleh masyarakat berjalan sebagaimana biasanya. Namun tidak berarti tidak ada masalah sosial, dimana konflik-konflik di masyarakat sering terjadi, demikian juga masalah ketertiban dan keamanan yang akhir-akhir ini cenderung meningkat.

Jumlah penduduk miskin tahun 2003 sebanyak 221.799 jiwa mengalami penurunan kalau dibandingkan tahun sebelumnya tahun 2002 sebanyak 249.807 jiwa. Jumlah penduduk miskin masih cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh dampak krisis ekonomi belum teratasi.

4.1.2. Profil Bawasda Propinsi Bali

4.1.2.1. Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi

Berdasarkan data/dokumentasi Keputusan Gubernur Bali Nomor 54 Tahun 2001 tentang Uraian Tugas Bawasda (Anonymous, 2001:3) ditegaskan bahwa Bawasda mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas pokok di atas, Bawasda mempunyai fungsi:

- a. Pembinaan pelaksanaan tugas Pemerintahan Daerah di bidang pengawasan;



- b. Pemeriksaan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
- c. Pengujian atas hasil laporan setiap unsur/instansi dilingkungan Pemerintahan Daerah;
- d. Pengusutan kebenaran laporan atas pengaduan terhadap penyimpangan/penyalahgunaan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
- e. Pelayanan teknis administrasi dan fungsional.

Adapun susunan organisasi Bawasda Propinsi Bali terdiri dari:

1. Kepala Bawasda
2. Sekretaris, yang membawahi dan terdiri dari: 1) Kepala Sub Bagian Umum dan Perencanaan, 2) Kepala Sub Bagian Kepegawaian, 3) Kepala Sub Bagian Keuangan dan 4) Kepala Sub Bagian Hukum dan Hubungan Masyarakat.
3. Kepala Bidang Pengawasan Pemerintahan, yang membawahi dan terdiri dari:
 - 1) Kepala Sub Bidang Pengawasan Politik Dalam Negeri, Administrasi Publik dan Lintas Kabupaten/Kota, 2) Kepala Sub Bidang Pengawasan Pengembangan Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan, dan 3) Kepala Sub Bidang Pengawasan Pertanahan, Hukum dan Perundang-undangan.
4. Kepala Bidang Pengawasan Perekonomian, yang membawahi dan terdiri dari:
 - 1) Kepala Sub Bidang Pengawasan Pertanian, Kehutanan, Perkebunan dan Kelautan, 2) Kepala Sub Bidang Pengawasan Pertambangan dan Energi, Perindustrian dan Perdagangan serta Koperasi, 3) Kepala Sub Bidang Pengawasan Penanaman Modal, Kepariwisata dan Ketenagakerjaan, dan 4) Kepala Sub Bidang Pengawasan Tata Ruang, Permukiman, Pekerjaan Umum dan Perhubungan.

5. Kepala Bidang Pengawasan Kesejahteraan, yang membawahi dan terdiri dari:

1) Kepala Sub Bidang Pengawasan Kesehatan dan Kependudukan, 2) Kepala Sub Bidang Pengawasan Pendidikan, Kebudayaan dan Olahraga, dan 3) Kepala Sub Bidang Pengawasan Sosial, Lingkungan Hidup dan Penerangan.

6. Kepala Bidang Pengawasan Keuangan dan Kekayaan Daerah, yang

membawahi dan terdiri dari: 1) Kepala Sub Bidang Pengawasan Pajak Daerah,

2) Kepala Sub Bidang Pengawasan Retribusi dan Pendapatan Lain-lain, 3)

Kepala Sub Bidang Pengawasan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan 4)

Kepala Sub Bidang Pengawasan Kekayaan Daerah.

7. Kepala Bidang Pengawasan Aparatur, yang membawahi dan terdiri dari: 1)

Kepala Sub Bidang Pengawasan Pengembangan dan Pembinaan Aparatur dan

2) Kepala Sub Bidang Pengawasan Administrasi Aparatur.

8. Kelompok Jabatan Fungsional.

(Untuk lebih jelasnya uraian tugas pokok dan struktur organisasi Bawasda

Propinsi Bali dapat dilihat seperti Keputusan Gubernur Bali terlampir).

4.1.2.2. Komposisi Pendidikan Umum dan Diklat Kedinasan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan dengan

sebaik-baiknya telah dilakukan pengisian formasi baik untuk jabatan struktural

dan non struktural maupun fungsional sebanyak 68 personil pada Bawasda

Provinsi Bali dengan komposisi pendidikan umum dan kedinasan Aparat

Pengawasan Fungsional (APF) seperti tabel 3 di bawah.

Tabel 3. Komposisi Pendidikan Umum dan Diklat Kedinasan APF Bawasda

No.	Eselon/ Staf	Formasi		Pendidikan Umum	Jml	Diklat Kedinasan			Jml
		Terisi	Kosong			Struktural	Jml	Teknis dan Fungsional	
1	II.a	1	-	S.1 Adm Negara	1	Spamen, 2000	1	-	-
2	III.a	6	-	S.2 Sosial	1	Pim II, 1996	1	-	-
				S.2 Manajemen	1	Spama, 1996	1	-	-
				S.1 Adm Negara	1	Spama, 1997	1	-	-
				S.1 Hukum	2	Pim II, 2002	1	-	-
				S.1 Ekonomi/Keu.	1	Spama, 1996	1	-	-
3	IV.a	20	4	S.2 Adm Publik	1	Spama, 1999	1	A. KetuaTim	1
				S.1 Adm Negara	2	Spama, 2001	1	-	-
				S.2 Hukum	1	Adum, 1996	1	-	-
				S.1 Hukum	4	Spama, 1996-99	3	-	-
				S.1 Ekonomi/Keu.	4	Adumla, 1997	1	-	-
				S.1 Sospol	2	Spama, 1999	1	Auditor Ahli	1
				S.1 Sospol	2	Spama, 1997	1	-	-
				S.1 Sospol	2	Adumla, 1999	1	-	-
				S.1 Peternakan	1	Spama, 1996	1	-	-
				S.1 Arsitek	1	Adum, 1997	1	-	-
4	Staf	41	0	S.1 Adm Negara	1	Spadya, 1994	1	-	-
				S.1 Hukum	5	Adum, 1989	1	Auditor Ahli	1
				S.1 Hukum	5	Adum, 1989	1	A. Ketua Tim,	1
				S.1 Hukum	5	Adum, 1989	1	KMP, 2000	1
				S.1 Ekonomi/Keu.	2	-	-	Kubada, 2002	1
				S.1 Ekonomi/Keu.	2	-	-	Auditor Ahli	1
				S.1 Ekonomi/Keu.	2	-	-	Kubada, 1996	1
				S.1 Sospol	5	Sepala, 1993	1	Auditor Ahli	1
				S.1 Sospol	5	Sepala, 1993	1	A. Ketua Tim	1
				S.1 Sospol	5	Sepala, 1993	1	JF. Arsiparis	1
				S.1 Budaya	1	Spama, 1996	1	Auditor Ahli	1
				S.1 Teknik	1	Adum, 1999	1	Auditor Trampil	1
				S.1 Pariwisata	1	Adum, 1999	1	-	-
				Akademi/D. III	3	-	-	Auditor Trampil	2
SMEA/SMU	21	Adumla, 1991-99	3	Auditor Trampil	6				
SLTP	1	-	-	Kubada/1991-02	11				
SD	4	-	-	-	-				

Sumber Data: Daftar Urut Kepangkatan Bawasda Propinsi Bali, Keadaan Mei 2004

Dari tabel 3 di atas diketahui bahwa komposisi Aparat Pengawasan

Fungsional (APF) Bawasda Bali dari sisi: 1) Pendidikan umum terdiri dari: 4 S.2 (6%), 35 S.1 (51%) yang terdiri dari: 6 S.1 Administrasi Negara, 11 S.1 Hukum, 7 S.1 Ekonomi/Keuangan, 7 S.1 Sosial Politik dan 4 S.1 lainnya, 3 Akademi/D.III (4%), 21 SMEA/SMU/Sederajat (31%), 1 SLTP/Sederajat (2%) dan 4 SD (6%) dan 2) Diklat Kedinasan Struktural terdiri dari : 3 Spamen /Kepemimpinan Tingkat II, 14 Spadya / Spama / Kepemimpinan Tingkat III dan 14 Sepada/Sepala/Adum/Adumla/Kepemimpinan Tingkat IV serta 3) Diklat Sertifikasi Auditor yang terdiri dari: 3 Auditor Ketua Tim, 5 Auditor Ahli, 9 Auditor Trampil, 1 KMP, 13 Kubada dan 1 Jabatan Fungsional Arsiparis. Dari komposisi Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda Provinsi Bali ini ternyata yang relevan atau berkaitan dengan kemampuan untuk mendukung kelancaran tugas pokok dan fungsi serta kewenangan di bidang pengawasan hanyalah 3 Auditor Ketua Tim, 5 Auditor Ahli dan 9 Auditor Trampil.

Dari komposisi Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda Provinsi Bali dimana dari 68 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawaskan Provinsi Bali, jika ditinjau dari sisi diklat sertifikasi auditor dan teknik substansi belum ada sama sekali, dimana dari 17 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda Provinsi Bali (yang telah mendapatkan diklat sertifikasi auditor ternyata yang relevan atau berkaitan dengan kemampuan untuk mendukung kelancaran tugas pokok dan fungsi serta kewenangan di bidang pengawasan hanyalah 3 (tiga) ketua tim, 5 (lima) auditor ahli dan 9 (sembilan) auditor terampil. Realita adanya kesenjangan kemampuan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda

Provinsi Bali telah mendorong Bawasda Propinsi Bali untuk melakukan kerjasama dalam pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dengan BPKP perwakilan setempat. Kerja sama ini dituangkan dalam memorandum kesepakatan nomor : S-A068/PW.22.1/2002 dan nomor : 800/922/ Bawasda tanggal 20 Mei 2002 tentang Kerjasama Magang dan Bantuan Audit, Diklat jabatan fungsional auditor serta pelatihan di kantor sendiri.

4.1.2.3. Perencanaan Strategis (Renstra)

Berdasarkan data/dokumentasi Renstra Bawasda Propinsi Bali tahun 2002–2005 (Anonymous, 2002,1–18) ditegaskan tentang: Visi, Misi, Strategi, Analisa SWOT, Faktor–faktor Kunci Keberhasilan, Tujuan, Sasaran dan Cara Pencapaian Tujuan dan Sasaran sebagai berikut:

A. Visi

Badan Pengawas Daerah Propinsi Bali sebagai Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Pemerintah Propinsi Bali, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap unit satuan kerja sebagai mitra kerja yang bersifat konsultatif. Dalam melaksanakan tugas dimaksud Aparat Pengawasan Fungsional (APF) berpegang teguh kepada prinsip independensi serta menjunjung tinggi etika dan moral. Dengan berpegang pada prinsip independensi dan etika dan moral, maka diharapkan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dapat bertindak obyektif. Guna mencapai hasil yang dapat dipertanggung jawabkan harus didukung oleh Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang ahli dalam bidangnya (profesional). Dengan demikian akan tercipta aparat Pemerintahan Daerah yang bersih dari KKN.

Untuk itu Visi Bawasda Propinsi Bali dirumuskan sebagai berikut:

“TERWUJUDNYA PENYELENGGARA PEMERINTAHAN DAERAH YANG BERSIH DAN BAIK SERTA BEBAS DARI KORUPSI, KOLUSI DAN NEPOTISME”.

B. Misi

Guna mendorong terciptanya penyelenggaraan pemerintahan Propinsi Bali yang transparan dan akuntabel, maka dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan harus mengacu pada prinsip keterbukaan. Hasil pengawasan dapat diperuntukkan kepada semua pihak yang berkepentingan dan mengacu kepada prinsip hasil kerja yang terukur sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam menerapkan sistem pengawasan hendaknya mengutamakan prinsip independensi dan etika moral sebagai pedoman bagi Aparat Pengawasan Fungsional (APF), maka dalam pelaksanaan tugasnya apf harus bertindak obyektif, berperilaku baik dan bersifat jujur.

Untuk meningkatkan pemberdayaan dan kualitas Aparat Pengawasan Fungsional (APF), maka perlu diciptakan perencanaan pengawas berdasarkan kapasitas pegawai yang tersedia, melakukan evaluasi atas hasil kerja dan merumuskan langkah perbaikan terhadap hasil kerja pengawasan. Selain itu perlu diupayakan penempatan pegawai sesuai kemampuan dan menciptakan pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga dapat diterapkan sistem pengembangan karier bagi Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dengan jelas.

Untuk itu Misi Bawasda Propinsi Bali dirumuskan sebagai berikut:

1. Mewujudkan tertib pelaksanaan tugas pokok dan fungsi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
2. Mewujudkan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah;
3. Mewujudkan tertib administrasi dan pemanfaatan sarana dan prasarana milik Pemerintahan Daerah;
4. Meningkatkan disiplin dan kinerja penyelenggara Pemerintah Daerah;
5. Meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
6. Mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan Propinsi Bali yang transparan, dan akuntabel
7. Mewujudkan sistem pengawasan yang mengutamakan prinsip independensi dan etika moral

C. Strategi

Untuk melaksanakan fungsi pengawasan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, maka diperlukan strategi yang mencakup kebijakan, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Bawasda sebagai berikut :

1. Menyusun rencana program dan anggaran
2. Melaksanakan pembelajaran melalui diklat, *job training* dan studi banding
3. Melaksanakan pembinaan disiplin dan kinerja
4. Mengikuti Rapat koordinasi pengawasan dalam rangka penetapan kebijaksanaan publik dan peraturan perundang-undangan
5. Melaksanakan pembinaan dan sosialisasi terhadap kebijaksanaan publik dan peraturan perundangan yang sudah ditetapkan

6. Membentuk tim untuk mengkaji rencana program dan anggaran dari penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Propinsi dan menyampaikan rekomendasi kepada Gubernur.
7. Menyusun dan mengadakan rapat koordinasi penetapan PKPT.
8. Melaksanakan monitoring dan membuat teguran terhadap kesalahan dan penyimpangan yang ditemukan
9. Membentuk tim untuk mengkaji dan penyidikan kasus-kasus pengaduan dan penyampaian rekomendasi kepada Gubernur
10. Melaksanakan pemeriksaan dan membuat hasil pemeriksaan termasuk rekomendasi kepada Gubernur apabila ada temuan kesalahan dan penyimpangan
11. Mengadakan pemuakhiran data dan laporan di tingkat daerah dan regional terhadap temuan hasil pemeriksaan
12. Mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Fungsional (APF) lain
13. Membuat laporan tentang pelaksanaan program dan anggaran

D. Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan:

1. Struktur organisasi dan uraian tugas Bawasda sudah ditetapkan
2. Semua jabatan sesuai dengan struktur organisasi sudah terisi
3. SDM cukup yaitu didukung oleh 6 orang pejabat eselon III, 20 orang pejabat eselon IV dan 51 orang staf
4. Sarana dan prasarana kantor cukup (ruang kerja, peralatan dan mobilitas)



Kelemahan :

1. Kompetensi atau kemampuan SDM masih rendah
2. Disiplin dan kinerja SDM masih kurang
3. Penghasilan APF masih rendah
4. Dukungan biaya operasional masih terbatas

E. Analisis Lingkungan Eksternal

Peluang :

1. Tuntutan masyarakat untuk pemberantasan KKN
2. Kontrol masyarakat cukup tinggi
3. Komitmen Pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan baik
4. Nilai-nilai agama dan kepercayaan masyarakat cukup tinggi

Tantangan :

1. Penghasilan aparat masih rendah
2. Disiplin dan kinerja aparat masih rendah
3. Sosialisasi kebijakan publik dan perundang-undangan belum memadai
4. Penegakan sanksi/hukum masih rendah

F. Faktor-faktor Kunci Keberhasilan

Indikator keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat sejauh mana organisasi tersebut dapat mewujudkan tujuannya secara efektif dan efisien.

Dalam mewujudkan tujuan dimaksud akan lebih efektif apabila didukung dengan faktor-faktor kunci keberhasilan sebagai berikut:



1. Pemerintah dan masyarakat membutuhkan hasil pengawasan sebagai alat kontrol penyelenggaraan pemerintahan
2. Adanya komitmen pimpinan dalam kebijakan pengawasan maupun pelaksanaan kegiatan pengawasan
3. Memiliki program pemeriksaan, pendidikan dan pengembangan metode kerja
4. Tersedianya Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang memadai dan memiliki wawasan yang luas
5. Didukung oleh anggaran yang cukup menunjang kegiatan pengawasan
6. Cukup tersedianya sarana dan prasarana pengawasan.

G. Tujuan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen berperan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan ketentuan dan perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan tugas pokok dan fungsi, maka tujuan yang ditetapkan sesuai dengan Visi dan Misi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya penyelenggaraan pemerintah Propinsi Bali yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
2. Mewujudkan tertib pelaksanaan tugas pokok dan fungsi penyelenggara pemerintah Propinsi
3. Mewujudkan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah propinsi
4. Mewujudkan tertib administrasi dan pemanfaatan sarana dan prasarana milik pemerintah Propinsi



5. Meningkatkan disiplin dan kinerja aparat penyelenggara pemerintah Propinsi
6. Meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam penyelenggaraan pemerintah Propinsi

H. Sasaran

Prestasi kerja merupakan indikator kinerja pelaksanaan kegiatan pemerintahan sebagai fokus utama pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Daerah Propinsi Bali. Dalam rangka penjabaran berbagai hal yang ingin dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka sasaran prioritas pengawasan yang dilakukan oleh Bawasda Propinsi Bali adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas SDM/APF
2. Peningkatan disiplin dan kinerja
3. Program dan anggaran yang direncanakan agar efektif dan efisien
4. Mencegah terjadinya kesalahan, kekeliruan dan penyimpangan dalam pelaksanaan program dan anggaran
5. Menemukan adanya kesalahan, kekeliruan dan penyimpangan terhadap program dan anggaran yang telah dilakukan
6. Berkurangnya kasus-kasus pengaduan masyarakat
7. Peningkatan tindak lanjut hasil pengawasan dalam rangka penegakan hukum

I. Cara Pencapaian Tujuan dan Sasaran

Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perlu disusun langkah-langkah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijakan-kebijakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang merupakan landasan formal. Kebijakan yang

berfungsi sebagai aspek legal pelaksanaan kegiatan yang dituangkan dalam produk hukum dan dijadikan sebagai pedoman serta petunjuk yang harus diikuti dan ditaati oleh Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dan masyarakat dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran yang mengatur tentang:

a. Kebijakan Publik, meliputi:

- 1) Memberikan asistensi/pembinaan terhadap unit satuan kerja untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam upaya meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja agar menjadi organisasi yang kapabel dan akuntabel
- 2) Melakukan pembinaan terhadap unit satuan kerja melalui pelaksanaan pengawasan

b. Kebijakan Teknis, meliputi:

- 1) Kebijakan perencanaan pengawasan tahunan
- 2) Kebijakan operasional pengawasan
- 3) Kebijakan tindak lanjut hasil pemeriksaan
- 4) Kebijakan informasi hasil pengawasan

c. Kebijakan Sarana dan Prasarana, meliputi:

- 1) Kebijakan pemanfaatan sarana dan prasarana
- 2) Kebijakan peningkatan kuantitas, kualitas, sarana dan prasarana

d. Kebijakan Pembinaan Pegawai, meliputi:

- 1) Kebijakan pengembangan pegawai di bidang pengawasan
- 2) Kebijakan pembinaan moral pegawai
- 3) Kebijakan peningkatan kesejahteraan pegawai



4) Kebijakan penghargaan dan sanksi

e. Kebijakan Pelayanan Masyarakat, meliputi:

- 1) Kebijakan penanganan kasus pengaduan masyarakat
- 2) Kebijakan monitoring terhadap pelayanan masyarakat
- 3) Kebijakan pelaporan hasil pengawasan

2. Menyusun program-program strategis yang sinergi dengan Visi dan Misi.

Program kerja pengawasan meliputi:

- a. Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT)
- b. Program Penanganan Pengaduan dan Mitra Kerja
- c. Program Koordinasi Pengawasan
- d. Program Pelayanan Informasi Pengawasan (PPIP)
- e. Program Penilaian Kinerja Aparat Pengawasan Fungsional (APF)
- f. Program Peningkata Mutu Pengawasan
- g. Program Pengelolaan Kepegawaian
- h. Program Pengembangan Metode Kerja Pengawasan
- i. Program Pengelolaan Sarana dan Prasarana
- j. Program Restrukturisasi Organisasi
- k. Program Kerja Keuangan
- l. Program Pengelolaan Administrasi

3. Menyusun kegiatan-kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan dan sasaran

yang telah ditetapkan

Untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam program pengawasan disusun kegiatan-kegiatan dengan mengacu kepada kebijakan pengawasan yang telah ditetapkan

a. Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT)

1. Menyusun Daftar Obyek Pemeriksaan (DOP)
2. Menyusun Usulan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (UPKT)
3. Menetapkan PKPT
4. Monitoring/Evaluasi/Pelaporan Pelaksanaan PKPT

b. Program Kerja Penanganan Pengaduan dan Mitra Kerja

1. Menangani kasus-kasus yang dilimpahkan oleh Wakil Presiden kepada Pemerintah Propinsi Bali
2. Menangani kasus-kasus pengaduan masyarakat pelimpahan dari Departemen Dalam Negeri
3. Pelaksanaan pengawasan kasus-kasus pengaduan yang disampaikan kepada Gubernur Bali
4. Melakukan penanganan pengaduan yang disampaikan oleh media masa
5. Menjadi *partnership* (Bapak Angkat) dari suatu unit kerja dalam hal:
 - Meneliti tembusan DUK/DUP unit kerja yang bersangkutan
 - Mengikuti Rakorbang
 - Meneliti penyerapan anggaran (Rutin maupun Pembangunan)
 - Melakukan pemantauan batas waktu penyampaian SPJ
 - Melaksanakan pemeriksaan Buril



- Melakukan pembinaan dan monitoring terhadap kegiatan dari unit kerja

c. Program Koordinasi Pengawasan

1. Koordinasi penyusunan PKPT dengan Bawasda Kabupaten/Kota se-

Bali, Itjen Depdagri, BPK dan BPKP melalui:

- a. Rapat koordinasi intern Bawasda Propinsi Bali
- b. Rapat koordinasi antara Bawasda Propinsi dengan Bawasda Kabupaten/Kota
- c. Rapat koordinasi antara Bawasda Propinsi dengan BPKP dan Perwakilan BPK
- d. Rapat koordinasi antara Bawasda Propinsi dan Itjen Departemen

2. Koordinasi Pengawasan dalam rangka pemutakhiran data hasil pemeriksaan Aparat Pengawasan Fungsional (APF):

- a. Menerima/menghimpun, mengkaji semua LHP Aparat Pengawasan Fungsional (APF)
- b. Rapat koordinasi pemutakhiran Intern Bawasda
- c. Rapat koordinasi pemutakhiran Regional hasil pemeriksaan Itjen
- d. Rapat koordinasi pemutakhiran hasil pemeriksaan dengan Itjen Departemen
- e. Pemutakhiran data hasil pemeriksaan BPK
- f. Pemutakhiran data hasil pemeriksaan BPKP

3. Koordinasi Pengawasan dengan pihak lain (APF, BPK, Pihak

Kejaksaan, Aparat Penegak Hukum, LSM dan DPRD)



4. Koordinasi penyusunan kebijakan di bidang pengawasan
5. Koordinasi standar pengawasan antar Irjen Departemen
6. Koordinasi sosialisasi peraturan tentang pengawasan

d. Program Peningkatan Mutu Pengawasan

1. Peningkatan Mutu Aparat Pengawasan
 - a. Menyusun Kebutuhan Diklat
 - b. Mengkoordinasikan pelaksanaan Diklat dengan Instansi/Lembaga terkait
 - c. Menginventarisir calon peserta Diklat
 - d. Melaksanakan orientasi tugas–tugas/materi pengawasan **Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS)** untuk semua sektor
 - e. Mengevaluasi pelaksanaan hasil Diklat
 - f. Penyediaan buku perpustakaan
 - g. Peningkatan Iman dan Taqwa (Imtaq) pegawai
 - h. Pengembangan metode kerja pengawasan, meliputi:
 - Menyempurnakan pedoman pemeriksaan reguler
 - Menyempurnakan pedoman pemeriksaan kasus
 - Menyempurnakan norma dan etika pengawasan
 - Menyempurnakan pedoman PKP
2. Penilaian Kinerja Aparat Pengawasan Fungsional (APF)
 - a. Menyusun tentang kinerja petugas pemeriksa yang melakukan pengawasan pada Unit Kerja

- b. Mengevaluasi data hasil pengumpulan daftar kuisioner tentang kinerja petugas pemeriksa dalam pengawasan pada unit kerja yang bersangkutan
- c. Menyusun laporan hasil evaluasi kinerja petugas pemeriksa
- d. Menyampaikan laporan hasil evaluasi kepada Gubernur Bali

e. Program Pelayanan Informasi Pengawasan

1. Menyusun mekanisme pelayanan informasi pengawasan (Pameran)
2. Menyusun informasi pengawasan bagi masyarakat dan manajemen
3. Memberikan pelayanan informasi pengawasan kepada semua pihak
4. Melakukan kompilasi data hasil pengawasan dan dokumen lainnya (Arsip)
5. Melaksanakan inventaris data dan dokumentasi data
6. Melakukan evaluasi organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

f. Program Pengelolaan Kepegawaian

1. Menyusun Daftar Usulan Kegiatan (DUK) dan Daftar Susunan Pegawai (DSP)
2. Melakukan pelayanan administrasi kepegawaian
3. Menyusun formasi
4. Menyiapkan bahan untuk promosi dan mutasi kepegawaian
5. Menyusun laporan keadaan pegawai (Absensi)
6. Menyusun jenis dan jenjang auditor
7. Menyusun informasi keadaan pegawai (Papan)

g. Program Peningkatan Keuangan

- a. Menyusun anggaran induk tahun yang bersangkutan
- b. Menyusun perubahan anggaran tahun yang bersangkutan
- c. Menyusun/mengkaji aturan tentang biaya operasional pengawasan

h. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana

1. Penyediaan dan mengatur serta memelihara sarana kepegawaian
2. Penyediaan dan mengatur komputer, memelihara elektronik dan telematika
3. Penyediaan dan mengatur/memelihara alat uji pemeriksaan
4. Penyediaan dan mengatur/memelihara sarana kendaraan operasional
5. Penyediaan dan mengatur Alat Tulis Kantor (ATK)

i. Program Pengelolaan Administrasi

1. Mengelola surat atau bahan-bahan lainnya yang masuk ke Bagian Tata Usaha
2. Mendistribusikan surat atau bahan-bahan lainnya kepada Pimpinan dan semua Bidang sesuai dengan kompetensi masing-masing
3. Menyimpan/mengarsip surat atau bahan-bahan sesuai dengan Bidang masing-masing
4. Mengekspedisikan dan mengantar surat dan bahan-bahan lainnya ke instansi masing-masing

4.1.2.4. Pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional dan Kebijakan

Pengawasan

Bertitik tolak dari kesadaran bahwa komposisi Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda Provinsi Bali dari sisi kemampuan di bidang

pengawasan yang relatif kurang memadai dan sesuai tuntutan Renstra Bawasda

Propinsi Bali sekaligus dalam rangka menciptakan hubungan sinergi pengawasan yang bersifat komplementer, maka kemudian dilakukan kerjasama dengan BPKP

Perwakilan setempat guna meningkatkan mutu Aparat Pengawasan Fungsional

(APF). Perwujudan kerjasama ini dituangkan dalam Memorandum Kesepakatan

antara Kepala BPKP Perwakilan Propinsi Bali dengan Kepala Bawasda Propinsi

Bali Nomor: 5-4068/PW.22.1/2002 dan Nomor: 800/922/BAWASDA tanggal 20

Mei 2002 tentang Kerjasama Magang dan Bantuan Audit, Pendidikan dan

Pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) serta Pelatihan di Kantor Sendiri

disingkat PKS (seperti Memorandum Kesepakatan terlampir).

Sehubungan hal di atas dan sesuai dengan topik penulisan ini, maka

pembahasan selanjutnya difokuskan pada penyelenggaraan pelatihan di kantor

sendiri pada Bawasda Propinsi Bali dengan merujuk pada pasal 1 huruf c dan

pasal 8 sampai pasal 12 Memorandum Kesepakatan dimaksud serta mengacu pada

Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman

pelatihan di kantor sendiri serta Kalender Diklat Pengembangan SDM

Pengawasan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Non BPKP.

Pelatihan di kantor sendiri ini dipandang perlu dilaksanakan sesuai

tuntutan UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah khususnya pasal

112 ayat (2) mengenai pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan otonomi

daerah yang dijabarkan dalam PP Nomor 20 tahun 2001 tentang Pembinaan dan

Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah serta aturan

operasionalnya, antara lain: 1) Keputusan Presiden RI Nomor 74 tahun 2001





tentang Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, 2) Keputusan Mendagri dan Otda Nomor 17 tahun 2001 tentang Pelimpahan Kewenangan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kepada Gubernur dan 3) Surat Keputusan Mendagri Nomor 27 tahun 2003 tentang Pedoman Pengawasan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.

Di samping itu, tentu saja sangat terkait dengan berbagai kebijakan pemerintahan lainnya yang sesuai dengan materi pengawasan, yaitu:

1. Dalam pengelolaan keuangan daerah, telah ditetapkan: 1) UU Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, 2) PP Nomor 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, 3) Kepmendagri Nomor 29 tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
2. Dalam pembinaan aparatur, telah ditetapkan UU Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan UU Nomor 8 tahun 1979 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan beberapa PP sebagai aturan pelaksanaannya, khususnya PP Nomor 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS dan penjabarannya dalam bentuk berbagai Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara.



- 81
3. Dalam pembinaan organisasi dan tata laksana, telah ditetapkan PP Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Keputusan Mendagri Nomor 50 tahun 2000 tentang Pedoman Susunan Organisasi Perangkat Daerah, Keputusan Mendagri dan Otda Nomor 1 tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah.
 4. Dalam pengelolaan barang/aset Pemerintah Daerah; telah ditetapkan PP Nomor 2 tahun 2001 tentang Pengamanan dan Pengalihan Barang Milik/Kekayaan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah dalam rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah, Keputusan Presiden RI Nomor 18 tahun 2000 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Keputusan Mendagri dan Otda Nomor 11 tahun 2001 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah.
 5. Dalam kebijakan pembangunan daerah yang dikaitkan dengan PROPEDA dan PROPENAS; telah ditetapkan PP Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom dan Peraturan Mendagri Nomor 9 tahun 1982 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan di Daerah.

4.2. Data Fokus Penelitian

Berdasarkan Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP.1246/K/SU/2004 tentang Pedoman PKS dicantumkan bahwa penyelenggaraan PKS meliputi proses atau tahapan: 1) Perencanaan, 2) Pelaksanaan dan, 3) Pelaporan dan Evaluasi seperti uraian berikut.

4.2.1. Penyelenggaraan Pelatihan di Kantor Sendiri

4.2.1.1. Perencanaan Pelatihan di Kantor Sendiri

Perencanaan merupakan suatu proses penetapan komitmen seseorang atau organisasi untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu secara sistematis dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Perencanaan adalah suatu proses penetapan langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dengan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan kegiatan dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Bedasarkan pengertian tersebut, dapat diidentifikasi beberapa patokan utama dari suatu perencanaan yakni :

1. Perencanaan diselenggarakan dalam suatu wadah organisasi.
2. Tujuan organisasi yang jelas adalah sebagai prasyarat.
3. Perencanaan mempertimbangkan sumber daya
4. Perencanaan selalu berorientasi ke masa yang akan datang.
5. Perencanaan harus menunjuk jenis kegiatan yang spesifik.
6. Perencanaan mencakup siapa yang melaksanakannya.
7. Perencanaan mencakup metode pengukuran.

Perencanaan harus mendahului pelaksanaan, oleh karena itu perencanaan mewujudkan sisi tersendiri sebagai sarana pengendalian kegiatan dan kebersihan suatu organisasi. Perencanaan mewujudkan sisi tersendiri dengan menyediakan standar-standar yang perlu dalam langkah-langkah tersebut. Perencanaan sumber

daya aparatur sangat penting dilakukan agar diperoleh aparatur yang benar-benar terampil dan profesional. Dalam hal ini perencanaan sumber daya aparatur dilakukan agar diperoleh kebutuhan aparatur yang sekarang dan akan datang yang sesuai dengan keahlian dan bidang tugasnya dalam rangka pengembangannya.

Dalam rangka pengembangan APF Bawasda Propinsi Bali, maka perencanaan merupakan proses atau langkah awal langkah dalam penyelenggaraan PKS. Dalam perencanaan PKS ini Sekretaris Bawasda (Bapak Drs. I. Gusti Ketut Marutha, Pembina Tingkat I, NIP 010 145 062), mengemukakan sebagai berikut:

“Selaku Ketua Penyelenggara Pelatihan di Kantor Sendiri yang ditunjuk secara lisan oleh Kepala Bawasda, dapat saya jelaskan bahwa penilaian kebutuhan pelatihan di kantor sendiri tidak menggunakan analisis kebutuhan, tetapi pendekatan praktis dari segi *job description* para Pemeriksa. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan tekhnis Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang bersangkutan dalam bidangnya. Sasarannya secara kuantitatif adalah seluruh pemeriksa dan staf administrasi pada Bawasda Propinsi Bali dan secara kualitatif adalah untuk meningkatkan kinerja Aparat Pengawasan Fungsional (APF). Materi pelajaran pelatihan di kantor sendiri sesuai dengan *job description* Bawasda, misalnya: Norma-norma Pengawasan, Psikologi Pengawasan, Dasar-dasar Pemeriksaan dan Standar Audit. Pesertanya direncanakan 30 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang terdiri dari: Pemeriksa/Auditor, Staf Teknis Pemeriksa dan Staf Adminsitration yang dikader menjadi Staf Teknis Pemeriksa” (Wawancara Tanggal 09 November 2004).

Dari penjelasan Sekretaris Bawasda Propinsi Bali selaku Ketua Penyelenggara pelatihan di kantor sendiri yang ditunjuk/diperintahkan secara lisan oleh Kepala Bawasda di atas dapat diinterpretasikan bahwa: 1) Penilaian kebutuhan pelatihan di kantor sendiri tidak menggunakan analisa kebutuhan pelatihan, tetapi pendekatan praktis dari sisi uraian atau deskripsi tugas dari para Pemeriksa, 2) Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan

ketrampilan teknis seluruh Pemeriksa dan Staf Administrasi pada Bawasda

Propinsi Bali, 3) Materi pelajaran sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Bawasda,

yaitu: Norma-norma Pengawasan, Psikologi Pengawasan, Dasar-dasar

Pemeriksaan dan Standar Audit dan pesertanya direncanakan setiap tahun 30

Aparat Pengawasan Fungsional (APF) terdiri dari Pemeriksa, Staf Teknis

Pemeriksa dan Staf Administrasi yang dikaderkan menjadi Staf Teknis Pemeriksa.

Berkaitan dengan perencanaan pelatihan di kantor sendiri ini menurut

penjelasan dari beberapa informan lanjutan diperoleh data sebagai berikut :

1. Kepala Bidang Pengawasan Keuangan dan Kekayaan, Bapak Drs. I Gusti

Made Sudjana, MSi, Pembina tingkat I NIP. 600006559 mengemukakan

bahwa :

“Dalam perencanaan pelatihan di kantor sendiri, penilaian kebutuhan berdasarkan pada permasalahan intern Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda, tujuannya untuk memperluas wawasan dan pengetahuan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) di Bawasda materi pelajaran berdasarkan isu-isu mutakhir yang berhubungan dengan pengawasan, sasarannya para Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda”. (Wawancara Tanggal 17 November 2004)

2. Kepala Bidang Pengawasan Aparatur bapak Ida Bagus Anom Wijaya, SH,

Pembina tingkat I NIP. 600007380 mengemukakan bahwa :

“Proses perencanaan pelatihan di kantor sendiri tidak menggunakan analisis kebutuhan tapi menggunakan pendekatan praktis dari sisi job discription para pemeriksa, tujuan untuk memberikan penyegaran pengetahuan kepada pegawai Bawasda materinya berdasarkan permasalahan yang dihadapi pemeriksa di lapangan, sasarannya para Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda.” (Wawancara Tanggal 10 November 2004)

3. Kepala Bidang Pengawasan Perekonomian, Bapak I Nyoma Nuarta, MM,

Pembina tingkat I NIP. 600008067 mengemukakan bahwa :



“Dalam Perencanaan tahunan PKS, dalam penilaian kebutuhan berdasarkan permasalahan yang dihadapi Bawasda Provinsi Bali sejalan dengan berubahnya paradigma menuju *Good Governance*, tujuannya untuk memperluas wawasan dan pengetahuan PAF Bawasda materinya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan di bidang pengawasan, sasarannya para APF Bawasda”. (Wawancara Tanggal 17 November 2004)

4. Kepala Bidang Pengawasan Pemerintahan, Bapak Drs. I Gde Sila, Pembina tingkat I NIP. 600004680 mengemukakan bahwa :

“Bawasda Provinsi Bali dalam perencanaan PKS belum menggunakan analisis kebutuhan, melainkan melalui pendekatan praktis para pemeriksa, tujuannya agar pada masa yang akan datang para pemeriksa selalu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya. Materinya berdasarkan / berhubungan dengan pengawasan, sasarannya para APF Bawasda.” (Wawancara Tanggal 18 November 2004).

5. Kepala Bidang Pengawasan Kesejahteraan Ibu Nyoman Murtini, SH, Pembina tingkat I NIP. 010183907 mengemukakan bahwa :

“Mengemukakan bahwa dalam penilaian kebutuhan untuk perencanaan PKS berdasarkan pendekatan praktis dari segi job description para pemeriksa tujuannya untuk menambah pengetahuan APF Bawasda dan materi pelajarannya juga disesuaikan dengan job description APF Bawasda, sasarannya para APF Bawasda.” (Wawancara Tanggal 17 November 2004).

6. Kepala Sub. Bagian Umum dan Perencanaan Ibu Luh Nyoman Ariathi, S.Sos, Pembina, NIP. 320000293 mengemukakan bahwa :

“Penilaian kebutuhan sesuai yang ditetapkan pimpinan yaitu menggunakan pendekatan praktis para pemeriksa, tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan ketrampilan teknik APF Bawasda. Materinya hal-hal yang dianggap relevan di bidang pengawasan, sasarannya para APF Bawasda.”

(Wawancara Tanggal 10 November 2004)

7. Kepala. Sub. Bagian Kepegawaian, Ibu I Gusti Ayu Murtini, SH, Penata Tingkat I NIP. 600007323 mengemukakan bahwa :

“Penilaian kebutuhan sesuai yang ditetapkan pimpinan yaitu menggunakan pendekatan praktis para pemeriksa, tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan ketrampilan teknik APF Bawasda. Materinya sesuai dengan Tupoksi Bawasda, sasarannya para APF Bawasda.” (Wawancara Tanggal 10 November 2004).

8. Kepala. Sub. Bidang Pengawasan Administrasi Aparatur Ibu Dra. Roeli Winarni, M.Si, Penata Tingkat I NIP. 600007996 mengemukakan bahwa :

“Penilaian kebutuhan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh pimpinan yaitu menggunakan pendekatan praktis para pemeriksa tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan ketrampilan teknis APF Bawasda. Materinya sesuai dengan job description Bawasda, sasarannya adalah para APF Bawasda, sasarannya para APF Bawasda.” (Wawancara Tanggal 10 November 2004).

9. Staf Hukum Humas Bapak Drs. Marcus Herman Agus, Pembina NIP. 010183726 mengemukakan bahwa :

“Mengatakan bahwa penilaian kebutuhan sesuai dengan yang ditetapkan pimpinan yaitu dari segi praktis para pemeriksa, tujuannya agar tidak ketinggalan dalam Iptek yang begitu cepat berkembang, materinya sesuai dengan masalah yang dihadapi, sasarannya para APF Bawasda.” (Wawancara Tanggal 10 November 2004).

10. Staf Kepegawaian, Bapak I Wayan Mudiana Penata Tingkat I NIP. 120104255 mengemukakan bahwa :

“Penilaian Kebutuhan belum menggunakan analisis organisasional maupun individual tapi masih melalui job description para pemeriksa tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan teknis APF



Bawasda, materinya juga sesuai dengan job description bawasda, sasarannya para APF Bawasda.” (Wawancara Tanggal 10 November 2004).

Berkenaan dengan penjelasan dari beberapa informan, sebagai informan lanjutan dapat diinterpretasikan bahwa:

1. Dalam perencanaan pelatihan di kantor sendiri / *in house training*, penilaian kebutuhan belum menggunakan analisis organisasional maupun analisis individual tetapi masih melalui *job description* para pemeriksa.
2. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda.
3. Materinya adalah berdasarkan *job description* / tupoksi di bidang pengawasan.
4. Sasarannya adalah para Aparat Pengawasan Fungsional (APF) Bawasda.

Adapun hasil perencanaan PKS untuk tahun 2003 dan 2004 berdasarkan dokumentasi/arsip yang telah diolah dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Perencanaan PKS APF Bawasda Propinsi Bali tahun 2003 dan 2004

Tahun (Keterangan)	Tanggal PKS	Materi PKS	Nara sumber / Pemakalah	Jumlah Peserta	Jumlah Jam
2003 DASK Rp.18.395.000	September 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Norma-norma Pengawasan • Psikologi Pengawasan 	BPKP BPKP	<ul style="list-style-type: none"> • 50 APF: 32Bawasda Prop. 18Bawasda Kab/Kota 	6 4
	September 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar-dasar Pemeriksaan • Standar Audit 	BPKP BPKP	<ul style="list-style-type: none"> • 50 APF : 32BawasdaProp. 18Bawasda Kab/Kota 	4 6
2004 Tidak ada dalam DASK, Proposal PKS dibuat oleh Widyaiswara Badan Diklat Prop. Bali Rp.4.000.000	September 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan APBD • Sistem Akuntansi Keuangan Daerah 	Widya Iswara Widya Iswara	30 Auditor	3,5 3,5
	September 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan APBD • Sistem Akuntansi Keuangan Daerah 	Widya Iswara Widya Iswara	30 Auditor	3,5 3,5
	September 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan APBD • Sistem Akuntansi Keuangan Daerah 	Widya Iswara Widya Iswara	30 Auditor	3 3
	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantapan Was Sistem Anggaran Berbasis Kinerja 	Biro Keuangan	30 APF Bawasda Prop. (Pemeriksa Auditor & Staf Adm.)	2
	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantapan Was Sistem Anggaran Berbasis Kinerja 	Biro Keuangan	30 APF Bawasda Prop. (Pemeriksa Auditor & Staf Adm)	2
	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Pemeriksaan Investigasi 	Biro Keuangan	30 APF Bawasda Prop (Pemeriksa Auditor & Staf Adm)	1,5
	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Pemeriksaan Investigasi 	Biro Keuangan	30 APF Bawasda Prop (Pemeriksa Auditor & Staf Adm)	1,5
	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis pemeriksaan investigasi 	Biro Keuangan	30 APF Bawasda Prop (Pemeriksa Auditor & Staf Adm)	1,5
	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Pemeriksaan Investigasi 	Biro Keuangan	30 APF Bawasda Prop (Pemeriksa Auditor & Staf Adm)	1,5

Sumber data: Hasil pengolahan data dokumentasi/arsip Perencanaan PKS Bawasda Provinsi Bali, tahun 2003-2004

Dari tabel 4 di atas diketahui bahwa: 1) tahun 2003 Sekretaris Bawasda Provinsi Bali telah menyusun Perencanaan pelatihan di kantor sendiri yang akan dilaksanakan pada bulan September 2003 dengan materi pelajaran: Norma–norma Pengawasan (6 jam), Psikologi Pengawasan (4 jam), Dasar–dasar Pemeriksaan (4 jam) dan Standar Audit (6 jam) yang seluruhnya diberikan oleh BPKP Perwakilan setempat dengan Rencana peserta 50 APF terdiri dari: 32 APF Bawasda Provinsi Bali dan 18 APF Bawasda Kabupaten/Kota se-Bali (masing–masing 2 wakil) yang untuk pendanaannya telah dialokasikan dalam Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) sebesar Rp. 18.345.000 (Delapan belas juta tiga ratus empat puluh lima ribu rupiah), dan 2) tahun 2004, walaupun Sekretaris Bawasda Propinsi Bali tidak menyusun perencanaannya akan tetapi ada proposal yang diajukan oleh salah seorang Widyaiswara (Drs. I Nyoman Mariada, M.Si) Badan Diklat Prvonsi Bali pada bulan Januari tahun 2004. Berdasarkan proposal dimaksud, materi pelatihan di kantor sendiri tahun 2004 adalah: Penyusunan APBD dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah oleh Widyaiswara (20 jam), rencana pembiayaan sebesar Rp. 4.000.000 dengan rencana/target peserta adalah 30 Auditor. Proposal ini ditindaklanjuti dan direspons pada bulan Maret untuk dibiayai dengan dana Dekonsentrasi karena tidak tercantum dalam DASK Bawasda Provinsi Bali tahun 2004. Bahkan materi pelajarannya ditambah dengan: Pemantapan Pengawasan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dan Bimbingan Teknis Pemeriksaan (4 jam) yang akan diberikan oleh Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah (6 jam) dengan peserta 30 APF Bawasda yang terdiri dari Pemeriksa/Auditor, Staf Teknis Pemeriksa dan Staf Administrasi yang dikader menjadi Staf Teknis Pemeriksa.



4.2.1.2. Pelaksanaan Pelatihan di Kantor Sendiri

Adapun dasar hukum prosedur pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri adalah : Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) No : Kep – 1246/K/SU/2004 tentang Pedoman Pelatihan Di Kantor Sendiri.

Pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri merupakan tahapan kedua dari penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri dengan kegiatan antara lain:

A. Umum

1. Meteri/makalah yang akan disajikan dalam pelatihan di kantor sendiri diserahkan kepada satgas pelatihan di kantor sendiri.

2. Undangan / Pengumuman pelatihan di kantor sendiri

a. Dibuat oleh satgas pelatihan di kantor sendiri.

b. Diedarkan sebelum dilaksanakan pelatihan di kantor sendiri

(disarankan seminggu sebelum pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri).

c. Undangan/pengumuman dilampiri makalah yang akan disajikan dalam

dalam pelatihan di kantor sendiri agar peserta pelatihan di kantor sendiri dapat mempersiapkan pertanyaan maupun tanggapan sehingga

diskusi di dalam kelas menjadi hidup.

3. Ruangan dan peralatan

Satgas pelatihan di kantor sendiri menyiapkan ruangan dan peralatan pelatihan di kantor sendiri

4. Daftar hadir peserta

- a. Dalam daftar hadir, peserta harus menulis sendiri nama, unit organisasi dan menandatangani.
- b. Daftar hadir pelatihan di kantor sendiri harus ditutup dan ditandatangani oleh ketua / anggota satgas pelatihan di kantor sendiri.

5. Diskusi

- a. Diskusi (tanya-jawab, komentar/pendapat, tanggapan) sedapat mungkin diselenggarakan setelah atau pada saat makalah pelatihan di kantor sendiri disajikan oleh penyaji makalah.
- b. Diskusi sedapat mungkin harus menghasilkan kesimpulan.
- c. Diskusi dipimpin oleh seorang moderator yang telah ditunjuk agar dapat terarah.

6. Notulen dan kesimpulan

Pokok-pokok makalah pelatihan di kantor sendiri, pertanyaan dan jawaban, pendapat/komentar secara ringkas serta kesimpulan-kesimpulan dimasukkan dalam notulen pelatihan di kantor sendiri oleh notulis yang telah ditunjuk.

7. Catatan Keikutsertaan pelatihan di kantor sendiri (CKP)

Segara setelah pelatihan di kantor sendiri selesai dilaksanakan, satgas pelatihan di kantor sendiri membuat Catatan Keikutsertaan pelatihan di kantor sendiri (CKP) untuk masing-masing pegawai dan rekapitulasi catatan keikutsertaan pelatihan di kantor sendiri seluruh pegawai di unit kerja yang bersangkutan.



B. Adapun Prosedur Pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri adalah sebagai berikut :

1. Sebelum pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri (disarankan seminggu sebelumnya), satgas pelatihan di kantor sendiri menyiapkan undangan/pengumuman dan menggandakan makalah yang akan disampaikan oleh penyaji pelatihan di kantor sendiri.
2. Selanjutnya undangan/pengumuman dengan dilampiri makalah disampaikan kepada Kabag TU untuk diteruskan ke pegawai yang akan menjadi peserta.
3. Makalah yang dianggap paling baik dan bermanfaat bagi unit-unit kerja lainnya, disampaikan ke Pusdiklatwas.
4. Pada hari pelaksanaan satgas pelatihan di kantor sendiri menyiapkan daftar hadir peserta, Catatan Keikutsertaan pelatihan di kantor sendiri, petugas moderator dan notulis. Moderator pelatihan di kantor sendiri adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengatur waktu pada saat pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri. Selain itu, jika membutuhkan perlengkapan lainnya (misal : ruangan, sound system, snack, dll) satgas pelatihan di kantor sendiri berkoordinasi dengan kabag/kasubbag tata usaha.
5. Setelah pelatihan di kantor sendiri terlaksana, satgas pelatihan di kantor sendiri mengarsipkan daftar hadir peserta Catatan Keikutsertaan, notulen, undangan/pengumuman dan makalah pelatihan di kantor sendiri, yang akan digunakan sebagai sumber penyusunan Laporan Triwulan pelatihan di kantor sendiri.

Adapun kutipan wawancara tentang pelaksanaan PKS dari key informan dalam hal ini adalah sekretaris bawasda Provinsi Bali Bapak Drs. I Gusti Ketut Maruta, Pembina Tingkat I NIP. 101 145 062 diperoleh informasi sebagai berikut:

“Mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri kedepannya agar lebih disempurnakan dan dapat dilaksanakan berkelanjutan mengingat pelatihan di kantor sendiri sebagai salah satu syarat untuk pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) secara efektif efisien.”

Untuk realisasi antara perencanaan dengan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri dapat dijelaskan sebagai berikut :

Berdasarkan penjelasan informal yang telah diinterpretasikan di atas dan dikaitkan dengan data dokumentasi/arsip tentang perencanaan pelatihan di kantor sendiri untuk tahun 2003 dan 2004 realisasinya yaitu relatif kurang dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan intigasi jenis mata pelajaran dan narasumber yang tercantum dalam perencanaan tahun 2003 dan 2004 relatif kurang sesuai dengan pelaksanaannya.

Berdasarkan data dari dokumentasi / arsip yang diberikan oleh sekretaris Bawasda Provinsi Bali diperoleh gambaran pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri tahun 2003 dan 2004 seperti tabel 5.

Tabel 5. Pelaksanaan PKS APF Bawasda Propinsi Bali tahun 2003 dan 2004

Tahun	Tanggal PKS	Materi PKS	Nara sumber / Pemakalah	Jumlah Peserta	Jam Pelajaran	Ket
2003	30-10-03	<ul style="list-style-type: none"> • Penataan Kelembaga. Bawasda • Pengangkatan, Pengalihan dan Pemberhentian JFA 	Ka. Biro Organisasi Kepala BKD	65 Pejabat Struktural & Staf Bawasda Prop 23 Utusan Bawasda Kab/Kota se Prop. Bali	2 8	Biaya DASK Rp.18.345.000
	31-10-03	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Mutu dan Angka Kredit JFA • Audit Anggaran SAB 	BPKP Depdagri	Sda	4 6	
2004	04-09-04	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan APBD • Sistem Akuntansi Keuangan Daerah 	Ka. Biro Keuangan Sda	21 Pejabat Struktural Bawasda 4 Staf Administrasi	3,30 3,30	Biaya Dekon Rp.4.000.000
	11-09-04	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan APBD • Sistem Akuntansi Keuangan Daerah 	Ka. Biro Keuangan Sda	21 Pejabat Struktural Bawasda 5 Staf Administrasi	3,30 3,30	
	18-09-04	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan APBD • Sistem Akuntansi Keuangan Daerah 	Ka. Biro Keuangan Sda	17 Pejabat Struktural Bawasda 3 Staf Administrasi 1 Staf Teknis	3 3	
	25-09-04	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantapan was. Sistem Anggaran berbasis kinerja 	Ka. Biro Keuangan	15 Pejabat Struktural Bawasda 4 Staf Administrasi	2	
	02-10-04	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantapan was. Sistem Anggaran berbasis kinerja 	Sda	21 Pejabat Struktural Bawasda 6 Staf Administrasi	2	
	09-10-04	<ul style="list-style-type: none"> • Bentuk pemeriksaan investigasi 	Sda	20 Pejabat Struktural Bawasda 3 Staf Administrasi	1,30	
	16-10-04	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantapan was. Sistem Anggaran 	Sda	15 Pejabat Struktural	1,30	

		berbasis kinerja		Bawasda 4 Staf Administrasi		
	23-10-04	• Pemantapan was. Sistem Anggaran berbasis kinerja	Sda	20 Pejabat Struktural Bawasda 5 Staf Administrasi	1,30	
	30-10-04	• Pemantapan was. Sistem Anggaran berbasis kinerja	Sda	14 Pejabat Struktural Bawasda 5 Staf Administrasi 1 Staf Teknis	1,30	

Sumber Data: Hasil pengolahan data dokumentasi/arsip Pelaksanaan PKS Bawasda Propinsi Bali tahun 2003 dan 2004

Dari tabel 5 di atas diketahui bahwa: 1) tahun 2003 telah dilaksanakan PKS selama 2 (dua) hari dengan materi pelajaran: a) Penataan Kelembagaan Bawasda oleh Kepala Biro Organisasi, b) Pengangkatan, Pengalihan dan Pemberhentian JFA oleh Kepala BKD, c) Peningkatan Mutu dan Angka Kredit JFA oleh BPKP dan d) Audit Anggaran SAB oleh Depdagri dalam waktu 20 jam pelajaran yang diikuti oleh 65 Pejabat Struktural dan Staf Teknis/Administrasi Bawasda Propinsi Bali dan 23 Pejabat Struktural utusan dari Bawasda Kabupaten/Kota se Propinsi Bali dan 2) tahun 2004 telah dilaksanakan pelatihan di kantor sendiri selama 9 (sembilan) hari setiap Jum'at pada bulan September dan Oktober dengan materi pelajaran: a) Penyusunan APBD dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah oleh Kepala Biro Keuangan dalam waktu 20 jam pelajaran dan b) Pemantapan Pengawasan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dan Bimtek Pemeriksaan Investigasi oleh Kepala Biro Keuangan dalam waktu 10 jam pelajaran yang diikuti oleh:

- Tanggal 04-09-2004



21 Pejabat Struktural (kecuali Kepala dan Sekretaris) ditambah 4 Staf Administrasi (Cq. Subag. Umum dan Perencanaan)

- Tanggal 11–09–2004

21 Pejabat Struktural (kecuali Kepala dan Sekretaris) ditambah 5 Staf Administrasi, yaitu 4 Staf Subag. Umum dan Perencanaan serta 1 Staf Subag Kepegawaian

- Tanggal 18–09–2004

17 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris ditambah 5 Kabid dan 2 Kasubid), ditambah 3 Staf Administrasi yaitu Staf Subag. Umum dan Perencanaan serta 1 Staf Teknis.

- Tanggal 25–09–2004

15 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris, 3 Kabid dan 3 Kasubag/Kasubid), ditambah 4 Staf Administrasi, yaitu Staf Subag. Umum dan Perencanaan serta 1 Staf Teknis.

- Tanggal 02–10–2004

21 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris serta 1 Kabid), ditambah 8 Staf Administrasi dari seluruh Sub Bagian

- Tanggal 09–10–2004

20 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris serta 1 Kabid), ditambah 3 Staf Administrasi yaitu Staf Subag. Umum dan Perencanaan

- Tanggal 16–10–2004

15 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris serta 2 Kabid), ditambah 4 Staf Administrasi yaitu Staf Subag. Umum dan Perencanaan

- Tanggal 23–10–2004



20 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris serta 1 Kasubid), ditambah 5

Staf Administrasi yaitu Staf Subag. Umum dan Perencanaan

- Tanggal 30-10-2004

14 Pejabat Struktural (kecuali Kepala, Sekretaris ditambah 4 Kabid dan 3

Kasubid/Kasubag), ditambah 5 Staf Administrasi yaitu Staf Subag. Umum dan

Perencanaan serta 1 Staf Teknis.

4.2.1.3. Pelaporan dan Evaluasi Pelatihan di Kantor Sendiri

Di dalam suatu organisasi hubungan antara atasan dengan bawahan atau pimpinan dan staf, serta antara unit kerja yang satu dengan yang lain dapat dilaksanakan dengan baik dan efisien, jika diatur melalui sistem komunikasi yang baik dengan visi yang sama.

Salah satu alat komunikasi yang baik adalah dengan penyampaian informasi melalui pelaporan.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam setiap organisasi, yang dapat berbentuk laporan tertulis dan / atau tidak tertulis. Untuk penyampaian komunikasi formal, laporan berbentuk tertulis adalah hal yang paling umum.

Sedangkan komunikasi informal lebih sering dilakukan secara tidak tertulis (lisan). Laporan dapat digunakan untuk menyajikan mengenai :

- Apa yang telah terjadi (What)
- Dimana kejadiannya (Where)
- Bilamana peristiwa itu terjadi (When)
- Mengapa hal itu terjadi (Why)
- Siapa yang bertanggungjawab terhadap kejadian-kejadian tersebut (Who) dan



- Bagaimana hal tersebut terjadi (How)

Dengan demikian Laporan adalah suatu bentuk penyampaian informasi tertulis dari unit yang lebih rendah kepada unit kerja yang lebih tinggi atau dari bawahan ke atasan.

Laporan yang dirancang dengan baik dan digunakan sebagaimana mestinya merupakan instrumen pengendalian oleh pimpinan atau atasan, karena dapat memberikan informasi tentang adanya penyimpangan atau deviasi, sehingga memungkinkan pemakai laporan segera melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

Agar laporan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi organisasi, penyusunan laporan harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut :

1. Menginformasikan hal-hal penting

Laporan yang disampaikan secara tertulis harus memuat suatu informasi yang mempunyai nilai. Jika materi yang disampaikan tidak mempunyai nilai informasi, berarti laporan yang disampaikan tidak akan bermanfaat. Jika dikaitkan dengan pengendalian manajemen, informasi yang mempunyai nilai adalah informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas dalam organisasi. Agar memenuhi sifat ini, laporan harus memuat informasi yang berkaitan dengan kegiatan atau program yang perlu terus menerus dikendalikan agar tidak terjadi hambatan atau penyimpangan.



Informasi penting tersebut adalah informasi tentang perkembangan efektif pelaksanaan kegiatan/aktivitas agar para pimpinan selaku penerima laporan dapat mengikuti jalannya proses kegiatan.

2. Meyakinkan pihak penerima laporan

Informasi yang tercantum dalam laporan harus disajikan dalam bentuk dan bahasa yang dapat meyakinkan pihak pembaca. Pelaporan yang memuat informasi penting tentang penyimpangan, akan tetapi tidak disajikan dalam bentuk yang tepat dan bahasa yang menarik, tidak akan mendapat perhatian pembaca. Untuk dapat meyakinkan, pelaporan harus dikemas secara profesional. Materi yang disajikan disusun dalam bentuk yang tepat dan mudah dibaca, tidak menggunakan bahasa teknik yang sulit dimengerti dan jika memungkinkan digunakan ilustrasi seperti grafik, tabel, matrik, analisis dan sebagainya.

Agar pembaca berkeinginan membaca laporan terutama laporan bentuk surat/bab, penyusun laporan hendaknya juga menyiapkan ringkasan materi pelaporan yang akan disampaikan kepada pejabat yang lebih tinggi (Executive Summary).

3. Menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu

Laporan yang disusun dan bentuknya dirancang dengan baik serta materi yang dilaporkan dapat meyakinkan pemakai, diharapkan akan mampu menggerakkan pejabat berwenang untuk segera mengambil tindakan yang diperlukan. Dengan melakukan tindakan perbaikan yang didasarkan atas suatu laporan, diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi. Laporan yang telah



dikemas dengan baik, akan menjadi sia-sia jika setelah dibaca ternyata tidak mampu menggerakkan seseorang yang mempunyai kewenangan untuk berbuat sesuatu guna mengambil tindakan perbaikan.

Pelaporan dan evaluasi merupakan tahapan ketiga atau terakhir dari penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri diatur dalam keputusan Kepala Badan

Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Nomor : Kep – 1246/K/SU/2004 tentang Pedoman Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS).

Berdasarkan penjelasan Sekretaris Bawasda Propinsi Bali (Bapak Drs. I Gusti Ketut Marutha, Pembina Tk. I, NIP. 101 145 062) diperoleh informasi bahwa :

“Laporan pelaksanaan PKS untuk tahun 2003 telah disampaikan kepada Bapak Kepala Bawasda dan Bapak Kepala BPKP Perwakilan Denpasar, sedangkan untuk laporan tahun 2004 sedang disusun. Untuk evaluasi penyelenggaraan PKS pada tahun 2003 belum dilaksanakan dan saat ini sedang disiapkan evaluasi pada tahun 2003 dimaksud sekaligus evaluasi tahun 2004” (Wawancara Tanggal 8 Desember 2004).

Berkaitan dengan pelaporan dan evaluasi PKS menurut penjelasan Ka. Bid. Was Aparatur (Bapak Ida Bagus Anom Wijaya, SH, Pembina Tingkat I NIP. 600007380 dikemukakan sebagai berikut :

“Bidang pengawasan aparatur telah menerima tembusan tentang laporan pelaksanaan PKS untuk tahun 2003 sedangkan untuk laporan tahun 2004 belum kami terima. Sedangkan untuk evaluasi baik tahun 2003 dan tahun 2004 belum diterima (wawancara tanggal 8 Desember 2004).”

Berdasarkan penjelasan informan di atas dapat diinterpretasikan bahwa laporan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri tahun 2003 sudah dibuat dan disampaikan pada Kepala Bawasda dan Kepala BPKP Perwakilan setempat dan tahun 2004 sedang disusun, sedangkan untuk evaluasi penyelenggaraan pelatihan



di kantor sendiri baik tahun 2003 maupun tahun 2004 sedang disusun (belum dilaksanakan).

4.2.2. Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan hasil penelitian, dokumentasi dan wawancara dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri guna pengembangan Aparat

Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali ditemukan adanya beberapa faktor pendukung dan penghambat seperti uraian berikut.

4.2.2.1. Faktor Pendukung

Berkaitan dengan faktor pendukung ini, maka berdasarkan penjelasan Sekretaris Bawasda (Drs. I Gusti Ketut Marutha, Pembina Tk. I, NIP. 101 145 062) dan beberapa informasi lain seperti:

1. Ka. Bid. Was Keuka, Bapak Drs. I Gusti Made Sudjana, M.Si, Pembina tingkat I NIP 600006559
2. Ka. Bid. Was Aparatur, Bapak Ida Bagus Anom Wijaya, SH, Pembina Tingkat I NIP. 600007380
3. Ka. Bid Was Perekonomian, Bapak I Nyoman Nuarta, MM, Pembina tingkat I NIP. 600008047
4. Ka. Bid. Was Pemerintahan Bapak Drs. I Gede Sita, Pembina Tingkat I NIP.600043805
5. Ka. Bid. Was kesejahteraan, Ibu Nyoman Murtini, SH, Pembina Tingkat I NIP.010183907
6. Ka. Sub. Bag. Umum dan Perencanaan, Ibu Luh Nyoman Ariathi, S.Sos, Pembina NIP. 320000293



7. Ka. Sub. Bag. Kepegawaian Ibu I Gusti Ayu Murtini, SH Penata Tingkat I
NIP. 6000073238

8. Staf Hukum Humas Bapak Drs. Marcus Herman Agus, Pembina, NIP.
010183726

9. Staf Kepegawaian Bapak I Wayan Mudiana, Penata Tingkat I, NIP.
120104255

Diperoleh informasi yang hampir senada bahwa :

“Pada dasarnya pelatihan di kantor sendiri dapat diselenggarakan dengan sebaik-baiknya karena sejak awal atau mulai dari perencanaan sampai pelaksanaannya didukung oleh adanya kebijakan pimpinan, partisipasi dan respons/antusiasnya para peserta mengikuti pelatihan di kantor sendiri dan narasumber (khususnya BPKP) yang responsif” (Wawancara Tanggal 9 Desember 2004).

Berdasarkan penjelasan beberapa informan di atas dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan di kantor sendiri dapat diselenggarakan dengan sebaik-baiknya karena adanya 3 faktor pendukung, yaitu: 1) adanya kebijakan pimpinan, 2) relatif tingginya partisipasi dan respons/antusiasme peserta dan 3) nara sumber dari BPKP yang responsif.

4.2.2.1. Faktor Penghambat

Berkaitan dengan faktor penghambat ini, maka berdasarkan penjelasan Sekretaris Bawasda (Drs. I Gusti Ketut Marutha, Pembina Tk. I NIP. 010 145 062) dan beberapa informan lain seperti:

1. Kepala Bidang Pengawasan Keuangan dan Kekayaan, Bapak Drs. I Gusti Made Sudjana, M.Si, Pembina tingkat I NIP 600006559
2. Kepala Bidang Pengawasan Aparatur, Bapak Ida Bagus Anom Wijaya, SH, Pembina Tingkat I NIP. 600007380



3. Kepala Bidang Pengawasan Perekonomian, Bapak I Nyoman Nuarta, MM,
Pembina tingkat I NIP. 600008047
4. Kepala Bidang Pengawasan Pemerintahan Bapak Drs. I Gede Sita, Pembina
Tingkat I NIP.600043805
5. Kepala Bidang Pengawasan Kesejahteraan, Ibu Nyoman Murtini, SH,
Pembina Tingkat I NIP.010183907
6. Kepala Sub. Bagian Umum dan Perencanaan, Ibu Luh Nyoman Ariathi, S.Sos,
Pembina NIP. 320000293
7. Kepala Sub. Bagian Kepegawaian Ibu I Gusti Ayu Murtini, SH Penata
Tingkat I NIP. 6000073238
8. Staf Hukum Humas Bapak Drs. Marcus Herman Agus, Pembina, NIP.
010183726
9. Staf Kepegawaian Bapak I Wayan Mudiana, Penata Tingkat I, NIP.
120104255 diperoleh informasi sebagai berikut:

Juga diperoleh informasi yang hampir senada bahwa :

“Dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri meski tidak prinsipil masih dijumpai adanya beberapa hambatan baik yang sifatnya teknis maupun non teknis seperti masalah anggaran, belum dimasukkan pelatihan di kantor sendiri sebagai dasar penilaian angka kredit, sarana dan prasarana seperti LCD dan CD belum ada dan waktu PKS sering berbenturan antara Bawasda dan BPKP” (Wawancara Tanggal 9 Desember 2004).

Berdasarkan penjelasan beberapa informan di atas dapat diinterpretasikan bahwa dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri, meski tidak prinsipil masih ditemukan adanya 3 faktor penghambat, yaitu: 1) relatif terbatasnya anggaran dan sarana pendukung karena belum adanya LCD dan CD, 2) adanya



keluhan peserta (Pejabat Fungsional Auditor) bahwa kegiatan pelatihan di kantor sendiri tidak dinilai angka kreditnya dan 3) jadwal pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri sering berbenturan dengan kegiatan BPKP.

4.3. Pembahasan

Upaya pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali pada dasarnya merupakan tantangan dan sekaligus peluang dalam mewujudkan paradigma pemerintahan yang baik dan bersih "*clean and good local government*". Oleh karena itu, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya di bidang pengembangan sumber daya manusia, maka konsepsi Peter M. Senge (1995) tentang "*Learning Organization*" (Organisasi Pembelajaran atau Organisasi yang terus belajar) perlu diaplikasikan dalam suatu organisasi. Fenomena inilah yang menurut penulis mengilhami BPKP mendesain program pelatihan yang disebut Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS).

Sehubungan hal di atas, maka upaya pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) melalui penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri ini merupakan langkah awal "*starting point*" strategis dan dinilai lebih efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kemampuan atau kualitas para Aparat Pengawasan Fungsional (APF) secara terus menerus sesuai dengan tuntutan yang berkembang. Oleh karena itu penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri ini menurut pendapat penulis perlu terus diperbaiki/disempurnakan dan mendapat perhatian oleh berbagai pihak yang terkait.



Sehubungan hal di atas, maka dalam pembahasan penyelenggaraan PKS ini sebagai fokus penelitian, secara kombinasi penulis mengacu/merujuk: 1) secara teoritis; pada pendapat para pakar (*experts*), 2) secara normatif; pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan 3) secara empiris, pada pendapat para praktisi serta 4) pendapat penulis sendiri.

4.3.1. Penyelenggaraan Pelatihan di Kantor Sendiri

4.3.1.1. Perencanaan Pelatihan di Kantor Sendiri

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya pada data fokus penelitian, dalam upaya pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali perlu disusun perencanaan tahunan pelatihan di kantor sendiri sebagai langkah awal dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri. Dalam penyusunan perencanaan tahunan pelatihan di kantor sendiri ini dilakukan: 1) identifikasi, analisis atau penilaian kebutuhan, 2) penetapan tujuan dan sasaran dan 3) materi pelajaran dalam hal ini termasuk narasumber, jadwal dan jumlah jam pelajaran sekaligus tim kerja pelaksana atau satuan tugasnya. Berkaitan dengan hal ini dan seperti yang telah dijelaskan oleh informan, yaitu Sekretaris Bawasda Provinsi Bali yang ditunjuk/diperintahkan secara lisan sebagai Ketua Penyelenggara (Wawancara Tanggal 8 November 2004) dapat diinterpretasikan dan dianalisis sebagai berikut :

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan di kantor sendiri tidak menggunakan analisa kebutuhan, tapi pendekatan praktis dari sisi uraian atau deskripsi tugas dari para Pemeriksa

Berdasarkan penjelasan informan yang telah diinterpretasikan di atas dapat dianalisa bahwa secara teoritis, pendekatan praktis dari sisi uraian atau



deskripsi tugas dari para Pemeriksa sudah baik akan tetapi belum lengkap/komplit. Hal ini disebabkan karena menurut para pakar pengembangan sumber daya manusia sebagaimana telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka seperti: Simamora (2001:359-360), Prabu Mangkunegoro (2003:155), Alwi (2001:222), Marihot Tua (2002:174), Notoatmodjo (1998:30) dan Bernardine & Russel (1993) sebagaimana disitir oleh Ruky (2003:235) seyogyanya identifikasi, analisa atau penilaian kebutuhan pelatihan di kantor sendiri dilengkapi dengan: 1) analisa organisasional dan 2) analisa individu. Dalam analisa organisasional yang sesuai dengan dinamika organisasi itu sendiri dilakukan melalui pendekatan analisa visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran kerja dari suatu organisasi. Sedangkan analisa individu, dilakukan dengan membandingkan kinerja/prestasi aktual dari seorang karyawan atau suatu unit kerja dengan standard yang ditetapkan dan setiap selisih atau kesenjangan (*descrepency/gap*) yang ditemukan dapat mengindikasikan perlunya pelatihan. Meskipun kedua jenis analisa dimaksud diabaikan oleh informan, akan tetapi seyogyanya perlu dilakukan karena sifatnya menilai apakah pelatihan memang merupakan jalan keluarnya atau tidak (Dessler, 1997:268). Pendapat senada juga diungkapkan Schuller dan Jackson (1997:328), bahwa penilaian melalui analisis kebutuhan merupakan bagian vital, tanpa menentukan kebutuhan, suatu organisasi tidak dapat menjamin bahwa pelatihan yang tepat akan diberikan untuk peserta yang tepat pula.

Selanjutnya menurut pendapat penulis, jika analisa kebutuhan didasarkan pada pendekatan praktis dari sisi uraian atau deskripsi tugas, maka sesuai Keputusan Gubernur Bali Nomor 54 tahun 2001 tentang Uraian Tugas



Bawasda hanya akan menghasilkan perencanaan pelatihan di kantor sendiri dalam bentuk kemampuan pemeriksaan. Padahal ruang lingkup pengawasan seperti telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka tidak hanya pemeriksaan, tetapi juga pengusutan, pengujian dan penilaian.

- 2) Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis seluruh Pemeriksa dan Staf Administrasi pada Bawasda Provinsi Bali sesuai bidangnya.

Berdasarkan penjelasan informan yang telah diinterpretasikan di atas dapat dianalisa bahwa pada dasarnya penetapan tujuan dalam perencanaan PKS ini sudah baik akan tetapi secara normatif relatif belum sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-1246/K/SU/2004 sebagaimana telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka.

Berdasarkan Keputusan ini, ditegaskan bahwa tujuan PKS adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan setiap pegawai, baik pejabat struktural, pejabat fungsional dan pegawai non struktural/fungsional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Dengan demikian antara penjelasan informan yang telah diinterpretasikan dengan Keputusan dimaksud terdapat perbedaan yang relatif signifikan tentang rumusan/redaksional dari unsur-unsur penetapan tujuan ini.

Perbedaan dimaksud adalah: a) Kata “peningkatan” dengan “peningkatan dan pengembangan”, jadi dalam hal ini tidak hanya sekedar peningkatan tetapi juga pengembangan, b) kata “pengetahuan dan keterampilan” dengan “pengetahuan, keahlian dan keterampilan teknis”, jadi dalam hal ini tidak



hanya sekedar pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga keahlian, c) kata “seluruh pemeriksa dan staf administrasi” dengan “setiap pegawai, baik pejabat struktural, pejabat fungsional dan pegawai non struktural/fungsional”, jadi dalam hal ini tidak hanya sekedar pemeriksa atau pejabat fungsional (disebut auditor) tetapi juga pejabat struktural dan 4) kata “sesuai bidangnya” dengan “sesuai tugas pokok dan fungsinya”, jadi dalam hal ini tidak hanya mencakup bidang yang dalam istilah teknis struktur organisasi merupakan unsur pelaksana/lini, tapi juga termasuk unsur staf/pembantu.

Sehubungan hal di atas, menurut pendapat penulis sesungguhnya perbedaan rumusan/redaksional tentang penetapan tujuan dalam perencanaan pelatihan di kantor sendiri ini perlu diluruskan atau diproposionalkan.

- 3) Materi pelajaran pelatihan di kantor sendiri sesuai tugas pokok dalam fungsi Bawasda yaitu: Norma-norma Pengawasan, Psikologi Pengawasan, Dasar-dasar Pemeriksaan dan Standar Auditor dengan pesertanya direncanakan setiap tahun 30 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) terdiri dari: pemeriksa/auditor, staf teknis pemeriksa dan staf administrasi yang dikader menjadi staf teknis.

Berdasarkan penjelasan informan yang telah diinterpretasikan di atas dan dikaitkan dengan data dokumentasi/arsip tentang perencanaan pelatihan di kantor sendiri untuk tahun 2003 dan 2004 seperti tabel 4 yang telah dikemukakan pada data fokus penelitian tentang: a) materi pelajaran tidak sesuai sama sekali dan b) peserta ada yang tidak sesuai. Adapun materi pelajaran dan rencana peserta dalam perencanaan pelatihan di kantor sendiri



untuk: 1) tahun 2003 adalah: Norma-norma Pengawasan (6 jam), Psikologi Pengawasan (4 jam), Dasar-dasar Pemeriksaan (4 jam) dan Standar Audit (6 jam) yang diberikan oleh Kepala BPKP Perwakilan setempat dengan peserta 32 APF Bawasda Provinsi Bali dan 18 APF Bawasda Kabupaten/Kota se Bali, masing-masing dua wakil dan b) tahun 2004 adalah: Penyusunan APBD (3,5 jam) dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (3,5 jam) oleh Widyaiswara Badan Diklat Propinsi Bali, Pemantapan Pengawasan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (4 jam) dan Bimbingan Teknis Pemeriksaan Investigasi (6 jam) oleh Biro Keuangan dengan Peserta 30 APF (Pemeriksa/Auditor dan Staf Administrasi yang dikader menjadi Staf Teknis)

Berkaitan dengan materi pelajaran ini sesungguhnya secara normatif atau sesuai Keputusan Kepala BPKP Nomor: KLIP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman pelatihan di kantor sendiri seperti dikemukakan dalam tinjauan pustaka telah ditegaskan kriteria materi pelajaran ini. Kriteria dimaksud adalah: a) Hendaknya relevan dan dapat memperlancar serta meningkatkan mutu pelaksanaan tugas dan b) hendaklah berimbang antara materi yang dimaksudkan untuk memberi pengetahuan baru/menambah wawasan dan materi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian/keterampilan teknis serta pemecahan masalah yang dihadapi sehari-hari. Meskipun Keputusan ini diterbitkan tahun 2004, akan tetapi sesuai latar belakang lampirannya secara eksplisit dijelaskan bahwa jauh sebelumnya BPKP telah mengeluarkan beberapa ketentuan yang berkaitan dengan pelatihan di kantor sendiri termasuk Surat Edaran mengenai kriteria materi pelajaran ini. Seharusnya

dalam menentukan materi pelajaran ini merujuk pada surat edaran dimaksud.

Atau solusi alternatifnya bisa dilakukan konsultasi terlebih dahulu pada BPKP

Perwakilan setempat karena peluang untuk ini ada dasarnya dengan merujuk

pada ketentuan Pasal 10 MoU antara Kepala Perwakilan BPKP Propinsi Bali

dengan Bawasda Propinsi Bali tentang Kerjasama Magang dan Bantuan Audit,

Diklat Jabatan Fungsional Auditor serta pelatihan di kantor sendiri, seperti

yang telah dikemukakan sebelumnya atau tercantum dalam lampiran tesis ini.

Menurut pendapat penulis dalam kaitannya dengan penetapan materi

pelajaran dalam perencanaan pelatihan di kantor sendiri ini jika merujuk pada

Surat Edaran terdahulu atau dikonsultasikan dengan BPKP Perwakilan

setempat, maka tentu saja akan diarahkan dan diberikan alternatif-alternatif

mengenai materi pelajaran sesuai kriteria dimaksud. Atau dengan kata lain

materi pelajaran yang akan ditetapkan dalam perencanaan pelatihan di kantor

sendiri akan lebih sesuai dengan tuntutan adanya kesenjangan 'gap' antara

kemampuan yang dimiliki dengan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan

Bawasda Propinsi Bali seperti yang telah dikemukakan dalam latar belakang

masalah ataupun sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi (Notoatmodjo, 1998:28 dan Siagian, 1999:92).

Menurut pendapat penulis, dalam konteks perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi dan sejalan dengan semakin terbatas atau

langkanya sumber daya alam, tentu saja banyak para pakar termotivasi untuk

melakukan penelitian di berbagai bidang kehidupan untuk

mengoptimalkan keterbatasan ataupun kelangkaan sumber daya alam ini.

Salah satu upaya optimalisasi ini dalam konteks manajemen tentu saja dengan melakukan pengawasan secara ketat atau disebut juga audit manajemen. Hasil penelitian yang sudah valid/sahih ini kemudian dijadikan, jurnal atau buku ilmiah. Dengan demikian maka materi audit manajemen dalam berbagai sektor publik inilah yang perlu ditetapkan sebagai materi pelajaran dalam perencanaan pelatihan di kantor sendiri ini.

Selanjutnya berkaitan dengan penjelasan informasi tentang rencana peserta khususnya pemeriksa/auditor secara empiris/aktual sesuai dengan indikasi adanya kesenjangan “gap” kemampuan di bidang pengawasan seperti telah dikemukakan dalam latar belakang masalah pada dasarnya tidak tepat.

Hal ini disebabkan karena sesuai indikasi kesenjangan kemampuan di bidang pengawasan, seharusnya rencana pesertanya adalah para Pejabat Struktural (Sekretaris, para Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang) karena tidak memiliki Diklat Sertifikasi Auditor ataupun teknis substansi di bidang pengawasan, sedangkan para Auditor pada saat mengikuti diklat JFA telah memperoleh materi pelajaran dimaksud. Begitu juga halnya dengan 15 Staf

Teknis dan Administrasi yang telah mengikuti diklat JFA ini. Seharusnya sesuai realita empiris atau indikasi adanya kesenjangan kemampuan di bidang pengawasan serta tuntutan normatif dari Keputusan Kepala BPKP tentang Pedoman pelatihan di kantor sendiri khususnya tujuan pelatihan di kantor sendiri, maka rencana peserta sebaiknya adalah para Pejabat Struktural yang sama sekali belum memiliki diklat sertifikasi auditor dan teknis di bidang pengawasan ini.

4.3.1.2. Pelaksanaan Pelatihan di Kantor Sendiri

Sesuai fokus penelitian yang telah dikemukakan terdahulu, maka pembahasan atau analisa pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri ini dilakukan dengan membandingkan tingkat kesesuaian antara tahap perencanaan pelatihan di kantor sendiri dengan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri. Ruang lingkup perbandingan antara perencanaan pelatihan di kantor sendiri dengan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri pada tahun 2003 dan 2004 seperti yang telah dikemukakan sebelumnya pada data fokus penelitian ini meliputi aspek: a) materi pelajaran, b) nara sumber, c) jumlah peserta dan d) jam pelajaran sebagai satu kesatuan sebagai berikut:

1) Tahun 2003

Sesuai perencanaan pelatihan di kantor sendiri, materi pelajarannya: Norma-norma Pengawasan (2 jam), Psikologi Pengawasan (4 jam), Dasar-dasar Pemeriksaan (4 jam) dan Standar Audit (6 jam) yang diberikan oleh BPKP Perwakilan setempat, dengan jumlah peserta sebanyak 50 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) terdiri dari: 32 APF (para Pejabat Struktural dan Staf Teknis atau Administrasi) Bawasda Propinsi Bali dan 18 APF Bawasda Kabupaten/Kota se Bali (masing-masing 2 wakil).

Dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri, ternyata ada perubahan dalam materi pelajaran, narasumber dan jam pelajaran sedangkan jumlah pesertanya sama/tetap. Adapun perubahan materi pelajaran, narasumber dan jam pelajaran dimaksud adalah: Penataan Kelembagaan Bawasda (2 jam) oleh

Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah, Pengangkatan, Pengalihan dan

Pemberhentian JFA (8 jam) oleh Kepala BKD, Peningkatan Mutu dan Angka Kredit JFA (4 jam) oleh BPKP dan Audit Anggaran SAB (6 jam) oleh Depdagri.

2) Tahun 2004

Sesuai perencanaan pelatihan di kantor sendiri, materi pelajarannya:

Penyusunan APBD (10 jam) dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (10 jam) oleh Widyaiswara Badan Diklat Propinsi dengan jumlah peserta 30 auditor serta Pemantapan Pengawasan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (4 jam) dan

Bimbingan Teknis Pemeriksaan dan Investigasi (6 jam) oleh Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah dengan peserta: 30 APF Bawasda yang terdiri dari Pemeriksa/Auditor, Staf Teknis Pemeriksa dan Staf Administrasi yang dikader menjadi Staf Teknis Pemeriksa.

Dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri ternyata ada perubahan dari sisi narasumber dan jenis peserta. Adapun perubahan dimaksud untuk mata pelajaran Penyusunan APBD dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah semula oleh Widyaiswara diganti oleh Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah. Begitu juga halnya dengan peserta, semula pesertanya Pemeriksa/Auditor diganti dengan para Pejabat Struktural (Kepala Bidang/Kabag. Tata Usaha dan Kepala Sub Bidang/Kepala Sub Bagian).

Sedangkan untuk mata pelajaran Pemantapan Pengawasan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (4 jam) dan Bimbingan Teknis Pemeriksaan Investigasi (6 jam) tetap diberikan oleh Kepala Biro Keuangan Sekretaris Daerah dengan pesertanya sesuai perubahan di atas.



Sehubungan dengan adanya ketidaksesuaian atau perubahan materi pelajaran, narasumber dan jam pelajaran serta peserta sebagai satu kesatuan antara perencanaan pelatihan di kantor sendiri dengan pelaksanaannya pada tahun 2003 dan 2004 menurut pendapat penulis sebagai berikut:

1) Materi pelajaran, narasumber dan jam pelajaran disesuaikan dengan pedoman pelatihan di kantor sendiri seperti yang telah dikemukakan pada tinjauan pustaka tentang kriteria materi pelatihan di kantor sendiri yaitu: a) hendaknya relevan dan dapat memperlancar serta meningkatkan mutu pelaksanaan tugas dan b) memberi pengetahuan baru/menambah wawasan dan meningkatkan keahlian serta keterampilan teknis serta pemecahan masalah yang dihadapi sehari-hari. Adapun perubahan-perubahan narasumber tentu saja disesuaikan dengan kompetensi dan wujud aplikasi dari materi pelajaran dimaksud seperti materi Penyusunan APBD dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah semula sesuai proposal akan diberikan oleh Widyaiswara, tetapi diganti dengan Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah.

2) Peserta disesuaikan dengan adanya kesenjangan “*gap*” kemampuan Aparat Pengawas Fungsional (APF) seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah.

4.3.1.3. Pelaporan dan Evaluasi Pelatihan di Kantor Sendiri

Dalam tahapan penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri, kegiatan pelaporan dan evaluasi merupakan tahap akhir yang perlu dilakukan sebagai wujud pertanggung jawaban/akuntabilitas dan sekaligus: a) menilai sejauhmana

pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan pelatihan di kantor sendiri, b) menemukan penyebab terjadinya ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi dan c) memberikan rekomendasi perbaikan atau masalah-masalah yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri. Berkaitan dengan pelaporan dan evaluasi dimaksud serta sesuai penjelasan Sekretaris Bawasda selaku informan sebagaimana telah dikemukakan pada data fokus penelitian (Wawancara Tanggal 9 Desember 2004) dapat diinterpretasikan bahwa laporan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri tahun 2003 sudah dibuat dan disampaikan pada Kepala Bawasda dan Kepala BPKP Perwakilan setempat dan tahun 2004 sedang disusun, sedangkan untuk evaluasi, baik untuk tahun 2003 maupun tahun 2004 sedang disusun.

Sehubungan dengan penjelasan di atas pada dasarnya pelaporan pelatihan di kantor sendiri sudah dan akan dilaksanakan, akan tetapi untuk evaluasi tahun 2003 dan 2004 walaupun secara diplomatis dijawab sedang disusun ternyata belum dilaksanakan. Menurut pendapat penulis penyebab belum dilakukannya evaluasi antara lain: a) intensitas, volume dan bobot kerja yang tinggi dari Sekretaris Bawasda, b) karena hanya ditunjuk secara lisan selaku Ketua Penyelenggara Pelatihan di Kantor Sendiri dan c) karena relatif kurang memahami materi apa saja yang akan dievaluasi. Berkenaan dengan penyebab dimaksud dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

a) Intensitas, volume dan bobot kerja yang relatif tinggi

Setelah pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri baik pada tahun 2003 dan 2004 berarti bulan Oktober–Desember tahun dimaksud, intensitas, volume dan



bobot kerja Sekretaris Bawasda relatif tinggi karena sesuai Keputusan Gubernur Bali Nomor 54 tahun 2001 tentang Uraian Tugas Bawasda khususnya Pasal 7 seperti terlampir berkewajiban menyusun Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) Sekretariat Bawasda dan mengumpulkan, mengkoordinasikan dan menyusun RASK Bawasda tahun berikutnya dan berperan aktif mengikuti jalannya pembahasan RASK dimaksud dengan Tim/Panitia Anggaran Eksekutif, menyusun Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU) Bawasda tahun berikutnya, menyusun Rencana dan Program Kerja Tahunan Bawasda, mengumpulkan, mengkoordinasikan dan menyusun Rencana dan Program Kerja Bawasda tahun berikutnya serta memfasilitasi pelaksanaan pemeriksaan akhir tahun seluruh Perangkat Daerah sekaligus memfasilitasi penyusunan rekomendasi dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dimaksud. Sedangkan dalam bulan Januari–Maret tahun berikutnya disibuki dengan kewajiban memverifikasi berkas–berkas surat pertanggung jawaban (SPJ) keuangan Bawasda, memeriksa dan mengevaluasi kondisi barang/perengkapan, berperan aktif mengikuti jalannya pembahasan dari konsultasi RASK dengan DPRD dan mengumpulkan, mengkoordinasikan dan mengolah/menganalisa data dan informasi tentang kinerja Bawasda sekaligus menyusun bahan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) dan Laporan Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LKKPPD) Gubernur di bidang pengawasan serta Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Bawasda sendiri.

b) Penunjukan Lisan sebagai Ketua Penyelenggara Pelatihan di Kantor Sendiri

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya pada data fokus

penelitian, Sekretaris Bawasda hanya ditunjuk secara lisan sebagai Ketua

Penyelenggara Pelatihan di Kantor Sendiri akibatnya tentu saja dalam

persepsinya hanya sekedar menyelenggarakan saja. Begitu juga halnya dengan

Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman

Pelatihan di Kantor Sendiri seperti yang telah dikemukakan pada tinjauan

pustaka tidak mengatur secara tegas tentang tugas Satgas Pelatihan di Kantor

Sendiri untuk melakukan evaluasi. Meskipun seandainya untuk penetapan

Sekretaris Bawasda selaku Ketua Satgas Pelatihan di Kantor Sendiri bersama

Sekretaris dan Anggota sekaligus tugas dan keanggotaan selama 2 tahun

ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Bawasda, akan tetapi karena

dalam Pedoman Pelatihan di Kantor Sendiri ini tidak ada tugas untuk

melakukan evaluasi, maka tetap saja evaluasi dimaksud tidak akan terlaksana.

c) Relatif kurang paham tentang materi evaluasi

Secara normatif atau sesuai Keputusan BPKP tentang Pedoman

Pelatihan di Kantor Sendiri di atas ternyata tidak ada atau tidak dijelaskan

secara eksplisit tentang materi evaluasi. Dalam pedoman pelatihan di kantor

sendiri dimaksud hanya ada tujuan evaluasi yaitu: a) menilai sejauh mana

pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan pelatihan di kantor sendiri, b)

mengemukakan penyebab terjadinya ketidaksesuaian antara rencana dengan

realisasi dan c) memberikan rekomendasi atas masalah-masalah yang terjadi

dalam pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri. Meskipun huruf a dan b dari



tujuan ini secara implisit dapat dijadikan rujukan materi evaluasi, akan tetapi memerlukan konsentrasi tinggi dan atau analisa yang relatif tajam untuk menjabarkannya.

Meskipun dalam pedoman pelatihan di kantor sendiri tidak ditegaskan baik secara eksplisit maupun implisit mengenai evaluasi ini, menurut pendapat penulis seyogyanya tetap dilakukan evaluasi. Hal ini disebabkan karena secara teoritis sebagaimana yang telah dikemukakan pada tinjauan pustaka, menurut para pakar seperti: Simamora (1997:406), Prabu Mangkunegoro (2003:52), Dessler (1997:268), Schuler & Jackson (1997:406), Alwi (2001:228) dan Marihot Tua (2002:190) diungkapkan bahwa evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan suatu pelatihan melalui: evaluasi pembelajaran, perubahan reaksi dan perilaku peserta serta hasilnya terhadap perbaikan kinerja organisasi. Hal senada juga diungkapkan oleh Notoatmodjo (1998:33) bahkan lebih tajam lagi difokuskan pada evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta. Atau dengan kata lain apakah ada peningkatan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap dari peserta pelatihan.

Sejalan dengan pemikiran Notoatmodjo di atas, maka menurut penulis dalam era pengembangan sumber daya manusia saat ini yang kecenderungannya/fokusnya pada kompetensi, seyogyanya dalam konteks evaluasi atau pada sesi akhir setiap materi pelajaran juga dilakukan uji kompetensi. Hasil uji kompetensi pelatihan di kantor sendiri ini kalau perlu dijadikan pertimbangan untuk:



- a. Promosi menduduki jabatan bagi Staf Teknis atau Administrasi yang hasil evaluasinya sangat bagus;
- b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi bagi peserta yang telah berjabatan
- c. Demosi atau non-job bagi peserta yang telah berjabatan, tetapi hasil evaluasinya kurang atau tidak bagus.

4.3.2. Faktor Pendukung dan Penghambat

4.3.2.1. Faktor Pendukung

Seperti telah dikemukakan oleh beberapa informan pada data fokus penelitian (Wawancara Tanggal 9 Desember 2004) dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan di kantor sendiri tahun 2003 dan 2004 dapat diselenggarakan dengan sebaik-baiknya karena adanya 3 (tiga) faktor pendukung, yaitu: 1) adanya kebijakan pimpinan, 2) relatif tingginya partisipasi dan respon/antusiasme peserta dan 3) narasumber dari BPKP yang responsif. Sehubungan dengan ketiga faktor pendukung dimaksud dapat dianalisa seperti uraian berikut:

1) Adanya Kebijakan Pimpinan

Indikator adanya kebijakan pimpinan ini menurut pendapat penulis secara normatif dituangkan dalam Memorandum Kesepakatan antara Kepala Perwakilan BPKP Propinsi Bali dengan Kepala Bawasda Propinsi Bali Nomor: S-4068/PW.22.1/2002 dan Nomor: 800/922/BAWASDA tanggal 20 Mei 2002 tentang Kerjasama Magang dan Bantuan Audit, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Auditor serta Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS). Memorandum Kesepakatan ini lahir atas dasar pertimbangan perlunya peningkatan mutu atau kualitas Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada

Bawasda Propinsi Bali. Dalam Bab IV Pasal 8-12 Memorandum Kesepakatan dimaksud diatur mengenai pelatihan di kantor sendiri meliputi aspek: materi, waktu dan tempat pelaksanaan, tenaga pengajar atau instruktur dan peserta pelatihan di kantor sendiri serta biaya ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

Selanjutnya Memorandum Kesepakatan di atas dituangkan dan dijabarkan dalam Renstra Bawasda Propinsi Bali tahun 2002-2005 seperti telah dikemukakan dalam deskripsi lokasi penelitian sekaligus dijadikan rujukan/acuan dalam penyusunan Rencana dan Program Kerja Bawasda Propinsi Bali setiap tahunnya.

2) Relatif tingginya partisipasi dan respons/antusiasme peserta

Indikator relatif tingginya tingkat partisipasi peserta mengikuti pelatihan di kantor sendiri ini menurut pendapat penulis dapat dilihat dari relatif tingginya tingkat kehadiran peserta seperti telah dikemukakan pada data fokus penelitian dengan membandingkan target peserta pada tahap perencanaan dengan jumlah peserta yang hadir pada tahap pelaksanaan, yaitu: tahun 2003 target 50 APF yang hadir 88 APF (176%) dan tahun 2004 target 30 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang hadir rata-rata 33 Aparat Pengawasan Fungsional (APF) (103%) meski target prioritas, yaitu para Pejabat Struktural rata-rata hanya sekitar 83%. Sedangkan indikator dari relatif tingginya respons/antusiasme peserta mengikuti pelatihan di kantor sendiri ini penulis lihat saat mempelajari dokumentasinya, yaitu Notulen Pelatihan di Kantor

Sendiri khususnya sesi tanya jawab dengan kisaran 6-12 tanggapan peserta

baik yang bersifat pertanyaan, masukan ataupun aplikasi teknisnya sesuai mata pelajaran.

Di samping indikasi dari realita/empiris relatif tingginya partisipasi dan respons/antusiasme peserta di atas, menurut pendapat penulis juga dapat dianalisa secara teoritis sesuai pendapat Abraham A. Maslow tentang hirarki kebutuhan manusia. Menurut Maslow yang disitir oleh Notoatmodjo (1998:4) diungkapkan bahwa secara hirarkis kebutuhan manusia terdiri dari: 1) kebutuhan fisiologis (pangan, sandang dan papan), 2) jaminan keamanan, 3) kebutuhan sosial, 4) pengakuan dan penghargaan serta 5) kesempatan mengembangkan diri. Dalam konteks kebutuhan akan kesempatan untuk mengembangkan diri (*self-actualization*) inilah yang mendorong relatif tingginya partisipasi dan respons/antusiasme peserta mengikuti pelatihan di kantor sendiri.

3) Narasumber dari BPKP yang responsif

Penjelasan dari beberapa informan tentang narasumber dari BPKP yang responsif pada dasarnya sangat logis. Menurut pendapat penulis, sikap responsif narasumber ini tentu saja amat dibutuhkan untuk terwujudnya suasana dan proses belajar mengajar yang kondusif dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri. Lebih dari itu, sikap responsifnya narasumber dari BPKP disebabkan institusi ini mempunyai tanggung jawab dan berkewajiban membina para Aparat Pengawasan Fungsional (APF) agar dapat terwujud nantinya sinergi dalam pelaksanaan pengawasan jalannya penyelenggaraan pemerintah daerah (Propinsi dan Kabupaten/Kota).

4.3.2.2. Faktor Penghambat

Sebagaimana telah dikemukakan oleh beberapa informan pada data fokus penelitian (Wawancara tanggal 9 Desember 2004) dapat diinterpretasikan bahwa dalam penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri tahun 2003 dan 2004, meski tidak prinsipil masih ditemukan adanya 3 (tiga) faktor penghambat yaitu: 1) relatif terbatasnya anggaran dan sarana pendukung karena belum ada LCD dan CD, 2) keluhan peserta bahwa kegiatan pelatihan di kantor sendiri tidak ada penilaian angka kreditnya dan 3) jadwal pelatihan di kantor sendiri sering berbenturan dengan kegiatan BPKP. Sehubungan dengan ketiga faktor penghambat dimaksud dapat dianalisa sebagai berikut:

1. Relatif terbatasnya anggaran dan sarana pendukung seperti belum adanya LCD dan CD.

Sebagai konsekuensi logis dari program pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Provinsi Bali melalui pelatihan di kantor sendiri ini memang membutuhkan berbagai sumber daya, salah satunya dana/anggaran. Relatif terbatasnya anggaran pelatihan di kantor sendiri seperti dikemukakan beberapa informan di atas, menurut pendapat penulis relatif kurang logis dan kurang relevan. Indikasi ke arah ini ditandai dengan telah dialokasikannya dana dalam DASK Bawasda Provinsi Bali tahun 2003 sebesar Rp.18.345.000,- (Delapan belah juta tiga ratus empat puluh lima ribu rupiah) untuk penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri. Sedangkan untuk tahun 2004, sesuai proposal yang diusulkan salah seorang Widyaiswara Badan Diklat Propinsi Bali sebesar Rp. 4.000.000,- (Empat juta rupiah)

bersumber dari dana Dekonsentrasi. Kedua indikasi yang telah dikemukakan di atas, menurut pendapat penulis secara implisit sesungguhnya ada dua peluang sumber dana yang dapat disiasati untuk membiayai penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri. Permasalahannya sekarang terletak pada kesungguhan Sekretaris Bawasda selaku Ketua Penyelenggara Pelatihan di Kantor Sendiri atau siapapun di antara Pejabat Struktural Eselon III/Pejabat Fungsional Auditor yang ditunjuk sebagai Ketua Satgas Pelatihan di Kantor Sendiri nantinya menyiapkan suatu proposal yang layak/logis sebagai dasar atau lampiran RASK, baik untuk sumber dana dari APBD atau APBN (Dekonsentrasi). Proposal Pelatihan di Kantor Sendiri yang layak/logis tentu saja harus didahului dengan latar belakang permasalahan yang berisikan hasil identifikasi, analisa atau penilaian kebutuhan pelatihan di kantor sendiri, penetapan tujuan, sasaran dan merancang materi pelajaran, narasumber, jam pelajaran dan target peserta pelatihan di kantor sendiri yang perlu ditingkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan serta terutama rencana anggaran biaya yang proporsional. Dengan adanya proposal yang layak/logis ini setiap tahunnya sesuai jadwal penyusunan RASK, maka diharapkan hambatan relatif terbatasnya anggaran ini dapat diatasi. Begitu juga halnya sarana pendukung yang dibutuhkan seperti LCD dan CD dapat dimasukkan dalam proposal ini, baik melalui pengadaan ataupun penyewaan.

Berkaitan dengan anggaran biaya pelatihan di kantor sendiri ini secara normatif sesungguhnya sudah tercantum dalam Pasal 12 Memorandum

Kesepakatan yang telah dikemukakan sebelumnya. Acuan normatif ini tentu saja dapat dijadikan dasar yang kuat pada saat pembahasan atau konsultasi anggaran baik dengan Tim/Panitia Anggaran Eksekutif maupun Legislatif.

2. Adanya keluhan peserta bahwa kegiatan pelatihan di kantor sendiri tidak ada penilaian angka kreditnya

Adanya keluhan peserta (Pejabat Fungsional Auditor) bahwa kegiatan PKS tidak ada penilaian angka kreditnya, menurut pendapat penulis sesungguhnya tidak tepat dan mungkin karena lupa atau sama sekali tidak pernah membaca dengan cermat keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-13.00.00-125/K/1997 tentang Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional/Auditor dan Angka Kreditnya di Lingkungan APF Pemerintah pada bagian lampiran khususnya Bab IV. Bidang dan Unsur Kegiatan huruf C. Pengembangan Profesi Pengawasan huruf d, yaitu: Melakukan Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS). Dalam lampiran keputusan ini ditegaskan bahwa angka kredit diberikan untuk setiap hari PKS efektif, angka kredit untuk Notulis sama dengan angka kredit untuk Pemrasaran, besarnya angka kredit sesuai dengan lampiran SK. MENPAN Nomor: 19 Tahun 1996.

Selanjutnya dalam Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-1246/K/SU/2004 tentang Pedoman PKS seperti yang telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka, juga ditegaskan, hal yang sama, yaitu jumlah jam PKS dalam setahun bagi setiap pegawai minimal 40 jam dan paling sedikit selama 2 jam untuk setiap kali pertemuan. Selain itu juga memperhatikan kebutuhan angka kredit untuk pengembangan profesi masing-masing jabatan fungsional.

Untuk kebutuhan angka kredit ini dapat dilihat pada tabel 1 dan 2 pada tinjauan pustaka.

3. Jadwal Pelatihan di Kantor Sendiri sering berbenturan dengan kegiatan BPKP

Jadwal Pelatihan di Kantor Sendiri sering berbenturan dengan kegiatan BPKP ini, menurut pendapat penulis seharusnya tidak perlu terjadi. Hal ini disebabkan karena secara normatif sesungguhnya dalam Memorandum Kesepakatan yang telah dikemukakan sebelumnya pada Pasal 8–10 sudah ditegaskan tentang kesepakatan untuk pengaturan waktu ini. Hanya saja dalam teknis pelaksanaannya di tahun 2003 dan 2004 selalu diadakan pada bulan September atau Oktober. Padahal dalam kedua bulan ini intensitas, volume dan bobot kerja di BPKP relatif tinggi. Untuk itu sebelum menyusun perencanaan tahunan pelatihan di kantor sendiri perlu dilakukan konsultasi ke BPKP Perwakilan setempat untuk sinkronisasi jadwal pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian tentang pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Propinsi Bali sebagaimana telah dideskripsikan pada bab-bab sebelumnya, khususnya pada bab hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

I. Proses Pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda

Propinsi Bali, melalui penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* yang terdiri dari tahapan perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi dan pelaporan relatif belum dilaksanakan dengan sebaik-baiknya karena dalam realita atau kenyataan lapangannya ternyata:

a. Tahap Perencanaan Pelatihan di Kantor Sendiri / *In House Training* belum didasarkan pada analisis kebutuhan organisasional, individu, tetapi masih dilakukan berdasarkan pendekatan praktis dari sisi uraian atau deskripsi tugas para pemeriksa dan penetapan peserta tidak sesuai dengan materi pelajaran dan kesenjangan kemampuan.

b. Tahapan pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri / *in house training*

Dari hasil pelatihan yang dilakukan tersebut berdasarkan informasi yang diperoleh dari beberapa informan dan data-data ternyata terdapat fenomena yaitu jenis mata pelajaran dan narasumber yang tercantum

dalam perencanaan tahun 2003 dan tahun 2004 realisasinya relatif kurang sesuai (in-konsisten) dengan pelaksanaannya.

- c. Tahap Pelaporan Evaluasi Pelatihan di Kantor Sendiri / *In House Training*, dengan fokus pada evaluasi pada akhir dan pasca pelatihan. Laporan sudah dilakukan, akan tetapi evaluasi belum pernah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

2. Adapun faktor pendukung dan penghambat dalam upaya pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) melalui penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* pada Bawasda Propinsi Bali antara lain:

- a. Faktor Pendukung: 1) adanya kebijakan pimpinan; 2) relatif tingginya partisipasi dan respon / antusiasme peserta dan 3) narasumber dari BPKP yang responsif.
- b. Faktor Penghambat: 1) relatif terbatasnya anggaran dan sarana pendukung; 2) adanya keluhan peserta bahwa kegiatan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* belum ada penilaian angka kreditnya dan 3) jadwal pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* sering berbenturan dengan kegiatan BPKP.

5.2. Saran

Sehubungan dengan beberapa kesimpulan yang telah penulis uraikan di atas dan dari beberapa fenomena yang ditemukan di lapangan, maka dalam upaya pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) pada Bawasda Propinsi Bali melalui penyelenggaraan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. a. Pada tahap perencanaan sebaiknya dilakukan identifikasi, analisa atau penilaian kebutuhan pelatihan tidak hanya dengan pendekatan praktis melalui analisa uraian tugas tetapi juga dilengkapi dengan penilaian atau analisa kebutuhan diklat (*training need analysis or assesment*) melalui a) analisis organisasional; dengan pendekatan analisis visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran dari organisasi; b) analisis jabatan; untuk mengidentifikasi dimensi dan level kompetensi atau kualifikasi profesionalitas yang harus dimiliki oleh sumber daya aparatur; c) analisis individu dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan dan setiap selisih atau kesenjangan (*descrepancy gap*) mengindikasikan perlunya pelatihan.

b. Hasil dari identifikasi analisa atau penilaian kebutuhan pelatihan, kemudian ditetapkan tujuan, sasaran kuantitatif dan kualitatif, dirancang desain pelatihan (mata pelajaran, narasumber, jumlah dan asal peserta, jam pelajaran dan kebutuhan sarana dan prasarana) serta rencana anggaran biaya dalam bentuk proposal pelatihan di kantor sendiri / *in house training*. Proposal ini sebaiknya dibahas terlebih dahulu dalam rapat pimpinan internal dan dikonsultasikan dengan BPKP perwakilan setempat. Hasil pembahasan dan konsultasi proposal itulah yang seyogyanya dituangkan dalam perencanaan tahunan pelatihan di kantor sendiri / *in house training*.

c. Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sangat penting dilakukan bagi setiap organisasi karena dengan adanya perencanaan sumber daya aparatur maka kegiatan yang menyangkut pengembangan

akan lebih terarah dilaksanakan. Disamping itu juga, dengan adanya perencanaan ini, maka akan diperoleh kebutuhan organisasional dan individual serta dapat mengestimasi secara sistematis kebutuhan organisasi dan individu di waktu sekarang dan yang akan datang dalam rangka pengembangannya. Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di suatu organisasi adalah sangat penting bukan saja bagi organisasi itu sendiri, tetapi juga bagi aparatur dan bagi masyarakat. Untuk perencanaan tahunan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* sebaiknya dituangkan dalam RASK, maksudnya agar dalam setiap tahun dalam pelaksanaannya, tersedia alokasi dana yang cukup memadai, selanjutnya dibahas dan dikonsultasikan dengan tim / panitia anggaran eksekutif disertai dengan argumentasi yang kredibel agar dapat disetujui.

2. Pada tahap pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri / *in house training* sebaiknya:

a. Dilakukan berbagai persiapan antara lain: 1) Menyiapkan Surat Keputusan Kepala Bawasda tentang Pembentukan Satgas PKS, 2) Rapat-rapat persiapan dan surat/naskah dinas untuk mendukung kelancaran pelatihan di kantor sendiri, serta 3) konsultasi dan konfirmasi narasumber dan jadwal pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri.

b. Dilakukan persiapan sarana dan prasarana pendukung meliputi ruangan, meja dan kursi, white board, flip chart, blanko daftar hadir, notulen dan apabila memang diperlukan LCD dan CD tapi belum memiliki, maka kalau perlu dipinjam atau disewa. Berkaitan dengan terbatasnya sarana



pendukung, sebaiknya diupayakan untuk melengkapi secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan daerah guna mendukung operasionalisasi pengembangan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dan tertib administrasi pelaporannya.

c. Dilakukan monitoring pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri dengan menempatkan petugas kelas yang sekaligus berfungsi membantu kelancaran pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri / *in house training*.

d. Agar segera ditetapkannya angka kredit bagi peserta pelatihan, hal ini penting dilakukan untuk mengkondisikan aparatur (APF) yang lebih baik lagi dari waktu ke waktu, sebab apalah artinya aparat (APF) yang memiliki pendidikan, keahlian, keterampilan dan mental yang baik namun tidak didukung oleh adanya sistem pengelolaan aparatur (APF) yang baik (sistem reward and punishman yang konsisten, sistem rekrutmen pegawai, rekrutmen jabatan yang objektif dan transparan, sistem pengawasan dan akuntabilitas yang baik dan sistem kesejahteraan yang adil) tentunya untuk dapat mewujudkan semua itu dari aspek kelembagaan Bawasda masih perlu terus diupayakan evaluasi dan penyempurnaan sehingga dengan demikian diharapkan dapat terwujudnya Bawasda sebagai lembaga pengawasan yang *independence*.

3. Pada tahap pelaporan dan evaluasi sebaiknya dilakukan:

a. Disiapkan laporan pelaksanaan yang berisikan latar belakang perlunya pelatihan di kantor sendiri, maksud dan tujuan, sasaran kuantitatif dan kualitatif, hasil pelaksanaan pelatihan di kantor sendiri serta beberapa

hambatan teknis yang dijumpai sekaligus rekomendasi solusinya, beserta lampirannya yang terdiri dari daftar hadir peserta dan notulen pelatihan di kantor sendiri.

b. Laporan dimaksud sebaiknya dikirimkan tidak hanya kepada Gubernur Propinsi Bali, tetapi juga kepada BPKP Perwakilan setempat.

c. Dalam pelaksanaan evaluasi sebaiknya minimal dilakukan 2 tahapan evaluasi, yaitu: pada akhir dan pasca pelatihan di kantor sendiri. Evaluasi pada akhir pelatihan di kantor sendiri dilakukan untuk menilai sejauhmana

kemampuan para Aparat Pengawasan Fungsional (APF) menyerap materi yang diberikan. Jika dipandang perlu, hasil evaluasi ini dapat dijadikan salah satu instrumen pertimbangan untuk mempromosikan staf yang

potensial dan telah memenuhi persyaratan aturan kepegawaian. Sebaliknya

bagi pejabat struktural yang hasil evaluasinya kurang atau tidak bagus,

kalau perlu dibebaskan dari jabatan yang diembannya. Evaluasi pasca PKS

sebaiknya dilakukan secara berkala (bulanan, triwulan dan semesteran)

melalui penilaian terhadap kinerja individual dibandingkan dengan standar

kerja yang tertuang dalam standar kerja yang ada.





DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Anonymous. 2003. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Azis, HA. 2002. *Strategi Pengembangan Profesionalisme Aparatur Dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Probolinggo)*, Tesis PPSUB, Malang.
- BPKP, 2000, *Kalender Diklat Pengembangan SDM Pengawasan APF Non BPKP*, Pusdiklatwas, BPKP, Jakarta.
- Dahlan, A. dkk., 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Revisi, PT. Balai Pustaka Utama, Jakarta.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan, Drs. Benyamin Molen, Edisi Ketujuh, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen*, Edisi 2 Cetakan Ketujuhbelas, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Islamy, MI. 2001. *Metodologi Penelitian Administrasi*, Kerjasama Penerbit Universitas Negeri Malang dan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang, h. 1-17,.
- Kartasasmita, G, 1995. *Ekonomi Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Cides, Jakarta.
- LAN-RI. 1999. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, LAN-RI, Jakarta.
- , 2003. *SANKRI: Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Buku I: Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*, LAN-RI, Jakarta.
- LAN-RI dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, LAN-RI dan BPKP, Jakarta.
- Librafortunan, Y., 2004, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Profesional Di Era Otonomi Daerah (Studi tentang Penerapan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101*



Tahun 2000 pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang), Tesis PPSUB, Malang.

Milless, MB. dan Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, UI-Pres, Jakarta.

Moleong, LJ. 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*, Remadja Karya, Bandung.

Muhadjir, N. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, Yogyakarta.

Notoadmojo, S. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur*, Rineka Cipta, Edisi Revisi, Jakarta.

Prabu Mangkunagara, A. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Refika Aditama, Bandung.

Randall, SS. & Susan, EJ. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*, terjemahan, Dwi Kartini Yahya, Editor Tulus Sihombing, Erlangga, Jakarta.

Ruky, AS. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas, Mengubah Visi Menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, Mandar Maju, Bandung.

-----, 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Mandar Maju, Bandung.

Senge, Peter M, 1990. *Disiplin Kelima – Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta.

Simamora, H. 1997 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.

Situmorang, VM. dan Juhir, J., 1998. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Cetakan Kedua, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Soelendro, A., 2002. *Peningkatan Efektivitas Tindak Lanjut Hasil Audit Melalui Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor*, Proc. Hasil Rakor PANNAS Tahun 2002, MENPAN-RI, Jakarta, h. 91-117.



Soeprapto, HRR. dkk. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah Di Era Reformasi (Kasus Trenggalek)*, Jurnal Administrasi Negara, 1 (1): 46-57.

Soejamto, 1986. *Pengawasan Melekat dan Pengawasan Fungsional*, Inspektorat Jenderal Departemen Dalam Negeri, Jakarta.

Steward, 1997. *Modal Intelektual – Kekayaan Baru Organisasi*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Tua, Marihot, EH. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT. Grasindo, Jakarta.

Wijayanto, E. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah Dalam Otonomi Daerah (Studi Tentang Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pada Pemerintah Kabupaten Ponorogo)*, Tesis PPSUB, Malang.

Dokumentasi :

Anonymous. 2001. *Undang Undang Otonomi Daerah 1999 dan Petunjuk Pelaksanaan Undang Undang Otonomi Daerah 2000*, CV. Tamita Utama, Jakarta.

Anonymous, 2003. *Himpunan Peraturan Pengawasan*, Bawasda Propinsi Bali.

Anonymous. 2003. *Himpunan Peraturan Pemerintah Tentang Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Citra Umbara, Jakarta.

Anonymous. 2001. *Propeda Provinsi Bali Tahun 2001-2005*, Bappeda Provinsi Bali.

Anonymous. 2001. *Perencanaan Strategis Badan Pengawas Daerah Provinsi Bali Tahun 2001-2005*, Bawasda Provinsi Bali.

Anonymous. 2003. *Bali Dalam Angka (Bali City In Figures) 2003*, Bappeda dan BPS Provinsi Bali.

Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-06.04.00-847/K/1998 tentang Pola Pendidikan dan Pelatihan Auditor Bagi Aparat Pengawasan Fungsional.

Keputusan Gubernur Provinsi Bali Nomor 54 Tahun 2001 tentang Uraian Tugas Bawasda Propinsi Bali.