



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENYUSUNAN RENCANA KERJA PENGAWASAN
INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN HUKUM DAN
HAK ASASI MANUSIA RI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
(M.Si.)**

**NASRUDIN NURDIANSYAH
0806449102**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PERENCANAAN
STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
JUNI, 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan sumber-sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : NASRUDIN NURDIANSYAH

NPM : 0806449102

Tanda Tangan :

Tanggal : 29 Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : NASRUDIN NURDIANSYAH

NPM : 0806449102

Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional

Judul Tesis : PENYUSUNAN RENCANA KERJA PENGAWASAN
INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Fakultas Pascasarjana, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si.

(.....)

Pembimbing : Drs. Johannes Sutoyo, MA.

(.....)

Penguji : Drs. Pantius D. Soelling, M.Si.

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Juni 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya persembahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional pada Fakultas Pascasarjana Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM., M.Si., selaku Plh. Ketua Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia;
- (2) Prof. Dr. Tubagus Rony Nitibaskara, selaku Ketua Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia;
- (3) Prof. Dr. Suahasil Nazara, selaku Koordinator Kajian Rencana Strategik dan Kebijakan, Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia;
- (4) Drs. Johannes Sutoyo, MA., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (5) Sri Sugiarti, SH.,MH.,MM., Mantan Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah membantu sarana dan prasarana bagi penulis dalam menjalankan studi di Universitas Indonesia;
- (6) Sudirman D. Hury, SH.,MM.,M.Sc., Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah membantu sarana dan prasarana bagi penulis dalam menjalankan studi di Universitas Indonesia;
- (7) Bapak Indra Gunawan Begab, SH., MH., selaku Kepala Bagian Penyusunan Program sebagai atasan yang telah memberikan bantuan waktu serta data untuk mendukung penyusunan tesis ini;

- (8) Bapak Ichsanudin Eko Saputro, SH., M.Si., selaku Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran, juga sebagai atasan langsung penulis yang telah membantu dalam segala hal sehingga penyusunan tesis ini berjalan dengan lancar;
- (9) Ibunda (Hj. Hayati) dan Almarhum Ayahanda (Muh. Nur Amin) serta keluarga saya (kakak pertama Yudhy Chaerudin, SE.,M.Si. dan kakak kedua Helmy Ahirul Apriandi, SH.) yang telah memberikan bantuan dukungan doa, maupun moral serta kemudahan hal dalam penyusunan tesis ini;
- (10) Ayu Fitriyanti, A.Md.K3., SE., yang telah mendukung lewat doa, material dan moral serta selalu memberikan semangat dalam segala hal kepada penulis dalam penyusunan tesis ini;
- (11) Pihak Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah membantu sarana dan prasarana bagi penulis dalam menjalankan studi di Universitas Indonesia;
- (12) Keluarga Besar Ibunda (Ibu Ila Tartila, S.Sos., dan Bpk. Zainal Abidin, SH.,MH.) yang mendukung dengan doa, material dan moral saat kuliah;
- (13) Rekan-rekan Bagian Penyusunan Program (Bpk. Qolbin Salim, SE., Bpk. Joko Martanto, SE.,M.Si., Ibu Baneriana, SH., Ibu Nanih Kusnani, A.Md.,S.Sos.,M.Akk., Sdr. Edy Prabowo S., S.Kom., Sdr. Yeri Adi Sulistiawan, SH., Sdri. Niken Kusumaningpuri, SH., Sdr. Wahyudi, Sdr. Ade Kurniawan, A.Md.,SE., dan Sdri. Asih Retno Sayekti, A.Md.,S.Kom.) yang telah mendukung doa dan moral kepada penulis dalam pembuatan tesis ini, semoga segala kebbaikannya dibalas oleh Allah S.W.T. amin; serta
- (14) Sahabat Renstra Angkatan IV yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah S.W.T berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 29 Juni 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NASRUDIN NURDIANSYAH
NPM : 0806449102
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENYUSUNAN RENCANA KERJA PENGAWASAN INSPEKTORAT
JENDERAL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 29 Juni 2010

Yang menyatakan

(NASRUDIN NURDIANSYAH)

ABSTRAK

Nama : Nasrudin Nurdiansyah
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul : Penyusunan Rencana Kerja Pengawasan Inspektorat Jenderal
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Penyusunan Rencana Kerja Pengawasan Inspektorat Jenderal yaitu penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan merupakan penyusunan untuk melakukan rencana pengawasan internal di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Proses penyusunan yang dilakukan saat ini dirasakan sangat tidak efektif dikarenakan banyak terjadinya revisi sehingga tujuan dan sasaran yang ditetapkan menjadi tidak terarah hal tersebut dilakukan dikarenakan banyak terjadinya *benturan* antara Inspektorat Bidang lain serta *tumpang-tindih* antara Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) maupun Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan responden yaitu para penyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan yaitu beberapa Auditor Ahli Madya di lingkungan Inspektorat Jenderal serta berkoordinasi dengan Sekretariat Inspektorat Jenderal yaitu Bagian Penyusunan Program dan Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan metode observasi dan melalui studi kepustakaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dan menyebabkan ketidakefektifan penyusunan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal yang selama ini berjalan, serta difokuskan terhadap proses perencanaannya yang belum maksimal.

Kata Kunci : Perencanaan, Pengawasan, Inspektorat Jenderal

ABSTRACT

Name : Nasrudin Nurdiansyah
Study Program : National Resilience Studies
Concentrated : Strategic Planning Strategies And Policies
Title : Penyusunan Rencana Kerja Pengawasan Inspektorat Jenderal
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Preparation of Work Plan Supervision Inspectorate General of the preparation of the Annual Audit Work Program is preparing to conduct internal monitoring plan within the Ministry of Justice and Human Rights Affairs. Conducted during the preparation process was felt very ineffective because many of the revisions so that the objectives and targets set to be directed not done it because a lot of conflict between other fields and the Inspectorate of overlap between the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) and the State Audit Agency (BPK).

The study used the qualitative approach with the respondent that the compilers of the Annual Work Program which is a few Auditor Oversight Associate Expert in Environmental Inspectorate as well as coordination with the Secretariat General of the Inspectorate General of Part Preparation Program and the Division of Planning and Budget. Data collected through interviews with the method of observation and through literary study.

This study aimed to identify factors that influence and cause the ineffectiveness of the supervisory plan for the Inspectorate General of this walk, and focused on the planning process is not maximum.

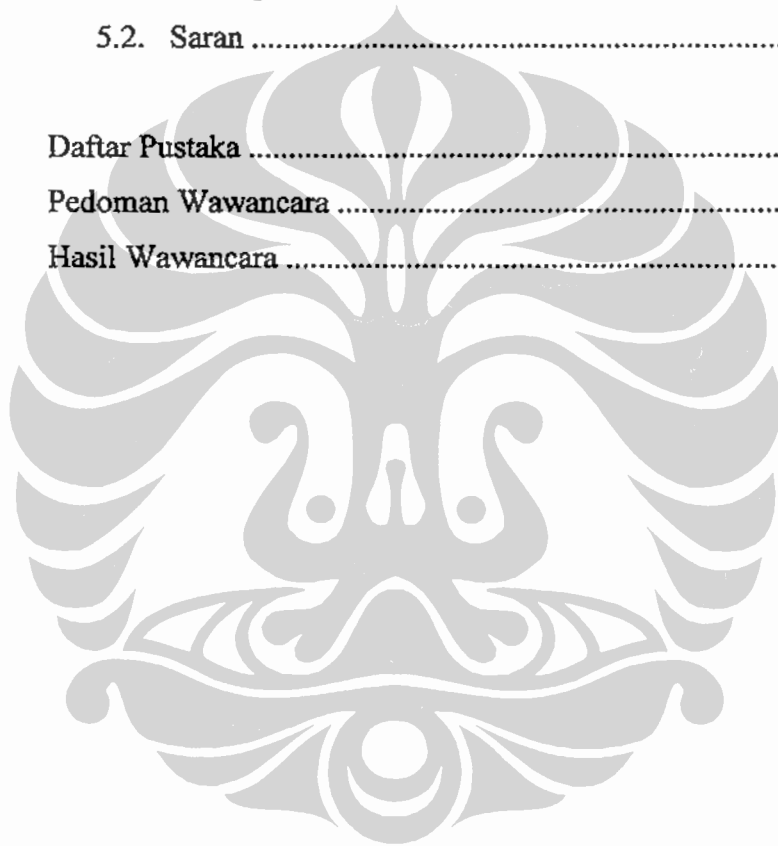
Key Words : Planning, Supervision, Inspectorate General

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas	ii
Halaman Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir	vi
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	2
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Ruang Lingkup	9
1.5. Keterbatasan Penelitian	10
1.6. Sistematika Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Pengertian Perencanaan	12
2.2. Kebijakan (policy)	18
2.3. Keuntungan Perencanaan	18
2.4. Manfaat Perencanaan	20
2.5. Siklus Perencanaan	21
2.6. Mengimplementasi Perencanaan Manajemen	21
2.7. Perencanaan dan Pelaksanaan	24
3.7.1. Ciri-Ciri Pelaksanaan Perencanaan	25
3.7.2. Rencana-Rencana Tidak Terlaksana Sebagaimana Mestinya	26

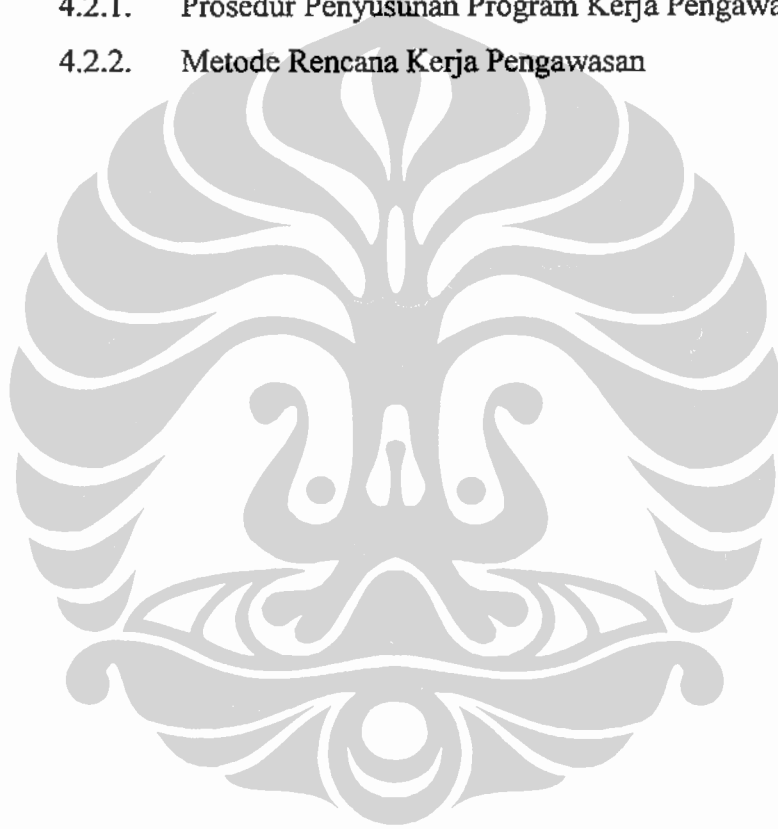
2.8. Pokok-pokok yang mendukung Perencanaan	27
3.8.1. Prosedur (<i>procedure</i>)	27
3.8.2. Metode (<i>method</i>)	28
3.8.3. Standard (<i>standard</i>)	31
3.8.4. Anggaran (<i>budget</i>)	33
3.8.5. Program (<i>program</i>)	34
2.9. Gambaran Umum Inspektorat Jenderal	34
2.9.1. Struktur Organisasi	36
2.9.2. Sekretariat Inspektorat Jenderal	37
2.9.3. Bagian Penyusunan Program	38
2.9.4. Inspektorat Bidang	39
2.10. Sistem Pengawasan Inspektorat Jenderal	40
2.10.1. Pemeriksaan Rutin/Audit Kinerja	42
2.10.2. Pemeriksaan Khusus/Audit Investigatif	43
2.10.3. Monitoring	44
2.10.4. Reviu	45
2.11. Operasional Faktor	46
3. METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1. Lokasi Penelitian	49
3.2. Sumber Data (Informan)	49
3.3. Teknik Pengumpulan Data	50
3.4. Teknis Analisis Data	52
4. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS/PEMBAHASAN	54
4.1. Hasil Penelitian	55
4.1.1. Prosedur	55
4.1.2. Metode	58
4.1.3. Standard	60
4.1.4. Anggaran	61
4.1.5. Program	62
4.2. Analisis/Pembahasan	64

4.2.1. Prosedur	64
4.2.2. Metode	65
4.2.3. Standard	66
4.2.4. Anggaran	67
4.2.5. Program	67
5. KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1. Kesimpulan	68
5.2. Saran	68
Daftar Pustaka	x
Pedoman Wawancara	xi
Hasil Wawancara	xii



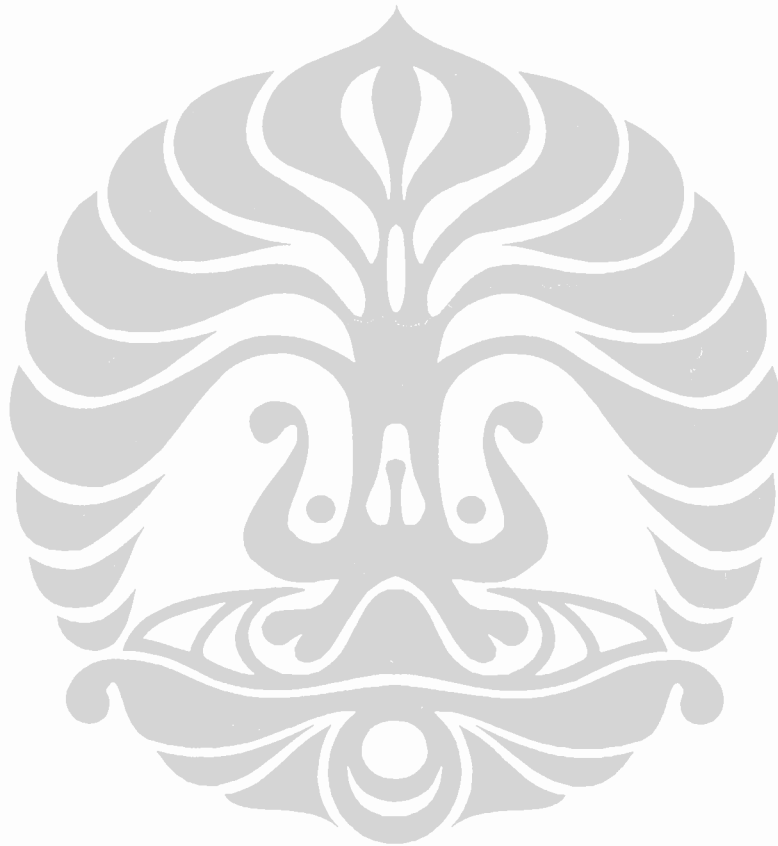
DAFTAR GAMBAR

2.1.	Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajemen yang lainnya	15
2.8.2	Menyatakan Tugas-Tugas yang Berturut-turut Memungkinkan Kita Mengurangi Jangka Waktu Untuk Menyelesaikannya	30
2.8.3.	Media Umum Untuk Menyatakan Standard-Standard	32
2.9.2.	Struktur Organisasi Inspektorat Jenderal	37
2.9.3.	Struktur Organisasi Sekretariat Inspektorat Jenderal	38
4.2.1.	Prosedur Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan	65
4.2.2.	Metode Rencana Kerja Pengawasan	66



DAFTAR TABEL

1.1.	UPKPT Inspektorat Bidang	6
1.2.	Pengawasan Inspektorat Jenderal	6
1.3.	Rekapitulasi Rencana PKPT dan Revisi	7



BAB I PENDAHULUAN

Plato seorang ahli filsafat asal Yunani berkata “*The beginning is the most important part of the work*”, sehingga dapat diterjemahkan bahwa Perencanaan merupakan sebuah langkah awal yang penting dalam memulai suatu pekerjaan, dewasa ini banyak sekali Organisasi Pemerintahan yang melakukan suatu kegiatan tanpa perencanaan yang matang sehingga dalam pelaksanaannya terjadi banyak kegagalan, hal ini menyebabkan usaha yang telah dilakukan menjadi sia-sia.

Sebagai contoh pada lingkungan organisasi pemerintah yang terlihat jelas yaitu perencanaan pembangunan *monorail* di Jakarta yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang dalam pelaksanaannya gagal dalam menggalang dana dari para investor swasta tetapi pelaksanaan pembangunan *tiang-pancang* awal sudah dibangun disetiap lintasan sehingga merusak pemandangan kota. Hal itu merupakan contoh yang terlihat jelas karena memang *tiang-pancang monorail* masih terlihat sampai saat ini untuk menandakan kegagalan dalam perencanaannya dan pengawasannya, karena proses pengawasan yang tidak dilakukan oleh Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Pengawasan (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Tujuan utama pengawasan adalah menjaga dan menjamin agar penyelenggaraan pemerintahan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan secara ekonomis, efektif, dan efisien serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Untuk mencapai tujuan itu, pelaksanaan fungsi pengawasan harus dapat mendorong penyelenggaraan pemerintah ke arah penerapan prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah dilaksanakan berdasarkan dua peraturan perundang-undangan, yaitu Peraturan Presiden No. 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia dan Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun

2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Ruang lingkup Peraturan Presiden No. 9 Tahun 2005 adalah penetapan kebijakan nasional dan koordinasi pelaksanaan kebijakan nasional di bidang pengawasan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, sedangkan ruang lingkup Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 adalah penetapan kebijakan dan koordinasi pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah dilaksanakan oleh Departemen Dalam Negeri.

Untuk dapat mensinergikan dua buah peraturan peundang-undangan di bidang pengawasan yang berbeda ruang lingkungnya, maka diperlukan suatu kebijakan pengawasan nasional yang menjadi acuan bagi instansi pemerintah pusat dan daerah dalam penyelenggaraan pengawasan. Untuk dapat melaksanakan peran pengawasan secara optimal, setiap unit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan lingkup kewenangan serta tugas dan fungsi masing-masing harus dapat memilih prioritas sasaran pengawasan, melaksanakan kegiatan pengawasan yang tepat dan relevan untuk diterapkan sesuai dengan sasaran pengawasan yang telah ditetapkan. Prioritas sasaran pengawasan tersebut perlu dirumuskan secara jelas dan terinci dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

1.1. Latar Belakang

Kementerian Hukum dan HAM berdasarkan Temuan Survei Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Tahun 2008 merupakan Institusi terburuk dalam *Integritas Publik* dari 30 Departemen yang rata-rata skor 5,53 dengan skor integritas rata-rata 4,15 dalam unit pelayanan yang berada pada posisi terendah, antara lain:

1. Kenotariatan 4,13;
2. Keimigrasian (paspor) 4,21;
3. Lembaga Pemasarakatan 4,33.

Begitupun pada tahun 2009 masih termasuk Institusi terburuk dalam *Integritas Publik* bersama 15 Kementerian yang lainnya, hal ini mengindikasikan lemahnya peran serta pengawasan dalam membina aparat di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Permasalahan di atas bukan merupakan salah satu persoalan yang dihadapi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM diantaranya terdapat ketidaktertibannya dalam pengelolaan dan pencatatan meliputi segala aspek yang berkaitan dengan penyediaan dan penyampaian informasi keuangan. Laporan Keuangan Kementerian Hukum dan HAM selama tahun 2006, 2007 dan 2008 diberikan opini "tidak menyatakan pendapat" atau "*disclaimer*" oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI), penyebabnya karena salah satunya kelemahan signifikan Sistem Pengendalian Intern (SPI) dalam Kementerian sehingga kewajaran Laporan Keuangan Kementerian Hukum dan HAM tidak dapat dinilai.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai salah satu lembaga pemerintah yang bertugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagaimana urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia (Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005). Sebagai lembaga pemerintah yang menyediakan jasa pelayanan hukum dan hak asasi manusia. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang hukum dan hak asasi manusia;
2. Pelaksanaan urusan pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya;
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya; dan
5. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Berdasarkan fungsi di atas tercantum bahwa pengawasan merupakan bagian tugas pokok dan fungsi dari Kementerian Hukum dan HAM yang harus dilakukan terhadap 11 (sebelas) Unit Eselon I yang menangani bidang teknis masing-masing berkaitan dengan hukum dan hak asasi manusia yang terdiri dari:

1. Sekretariat Jenderal;
2. Inspektorat Jenderal;

3. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan;
4. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
5. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;
6. Direktorat Jenderal Imigrasi;
7. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual;
8. Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia;
9. Badan Pembinaan Hukum Nasional;
10. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM; dan
11. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit eselon I, dibantu oleh 745 (tujuh ratus empat puluh lima) satuan kerja (satker) di 33 (tiga puluh tiga) wilayah di seluruh Indonesia melaksanakan kegiatan berdasarkan fungsinya masing-masing (Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia, Tahun 2008).

Rencana Kerja Pengawasan yang dijabarkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan yang diusulkan oleh para Inspektorat Bidang merupakan suatu rencana kerja yang disusun berdasarkan prioritas masing-masing bidang, antara lain :

1. Inspektorat Kepegawaian;

Inspektorat Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian;

2. Inspektorat Keuangan dan Perlengkapan;

Inspektorat Keuangan dan Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perlengkapan di lingkungan Kementerian;

3. Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual;

Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap

pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang pembinaan hukum dan peraturan perundang-undangan, hak asasi manusia, dan hak kekayaan intelektual di lingkungan Kementerian;

4. Inspektorat Pemasyarakatan;

Inspektorat Pemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang pemasyarakatan, tahanan negara, dan benda sitaan negara di lingkungan Kementerian;

5. Inspektorat Keimigrasian;

Inspektorat Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang keimigrasian di lingkungan Kementerian;

6. Inspektorat Khusus.

Inspektorat Khusus mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang penyelesaian masalah-masalah yang memerlukan penanganan tersendiri dalam rangka penertiban, penindakan terhadap penyelewengan, penyimpangan di lingkungan Kementerian, dan masalah-masalah pengaduan, informasi dan laporan.

Usulan Inspektorat Bidang di koordinasikan melalui Sekretariat Inspektorat Jenderal melalui Bagian Penyusunan Program yang menelaah serta meneliti mengenai usulan-usulan berkaitan dengan sasaran pemeriksaan/obyek pemeriksaan, banyak terjadi revisi, perubahan serta pergantian antara usulan Inspektorat Bidang dengan yang disetujui oleh Sekretariat Inspektorat Jenderal (Tabel 1.1), dengan pertimbangan terjadi sasaran yang sama antar Inspektorat Bidang sehingga target sasaran yang dicanangkan oleh Inspektorat Bidang tidak terlaksana sepenuhnya.

Tabel 1.1
UPKPT Inspektorat Bidang

Bidang	Usul Irbid 2008	Revisi 2008	Usul Irbid 2009	Revisi 2009	Usul Irbid 2010	Revisi 2010
Kepegawaian	78	32	90	43	122	66
Keuangan & Perlengkapan	66	40	90	52	112	56
Hukum, HAM & HKI	22	10	24	9	36	12
Pemasyarakatan	78	38	88	41	120	60
Keimigrasian	57	25	47	22	72	32

Sumber Data: Bagian Penyusunan Program Sekretariat Inspektorat Jenderal.

Bagian Penyusunan Program melalui persetujuan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengkoordinasikan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dengan pihak Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) lainnya yakni BPK dan BPKP, berikut ini merupakan PKPT yang telah disetujui melalui rapat koordinasi selama 3 (tiga) tahun terakhir ini (Tabel 1.2).

Tabel 1.2
Pengawasan Inspektorat Jenderal

Bidang	2008	2009	2010
Kepegawaian	78	90	122
Keuangan dan Perlengkapan	66	90	112
Hukum, HAM & HKI	22	24	36
Pemasyarakatan	78	88	120
Keimigrasian	57	47	72
Khusus (Investigasi)	60	63	58

Sumber Data: Bagian Penyusunan Program Sekretariat Inspektorat Jenderal.

Dari data di atas rencana pengawasan yang direncanakan telah memadai dan mencakup semua aspek kegiatan pengawasan, tetapi dalam pelaksanaannya banyak rencana yang berubah karena pertimbangan yaitu lokasi yang tidak dapat ditempuh, belum sepenuhnya beroperasi satker tersebut, satker yang akan diperiksa juga diperiksa oleh pihak Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) atau Badan Pemeriksa

Keuangan (BPK) serta bencana alam dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi terjadinya pergantian/revisi rencana kerja pengawasan yang akan diperiksa, hal tersebut kami pisahkan dengan perincian pada Tabel 1.3

Tabel 1.3

Rekapitulasi Rencana PKPT dan Revisi

Bidang	Rencana 2008	Revisi BPKP & BPK	Revisi dll	Rencana 2009	Revisi BPKP & BPK	Revisi dll
Kepegawaian	78	-	4	90	-	8
Keuangan & Perlengkapan	66	-	10	90	3	2
Hukum, HAM & HKI	22	-	1	24	-	7
Pemasyarakatan	78	-	2	88	-	26
Keimigrasian	57	-	10	47	-	1

Sumber Data: Bagian Penyusunan Program Sekretariat Inspektorat Jenderal.

Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sendiri sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) terdapat beberapa kelemahan yang signifikan dan memerlukan perbaikan, berdasarkan hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI) atas kegiatan Aparat Pengawas Intern Pemerintah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tanggal 06 Oktober 2009, antara lain:

1. Pelaksanaan pengawasan tidak dikoordinasikan secara memadai;
2. Penyusunan Rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tidak berdasarkan analisis risiko yang terdokumentasi;
3. Organisasi dan penerapan Kode Etik Auditor pada Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia belum berjalan;
4. Kuantitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia belum memadai;
5. Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia belum memiliki pedoman/petunjuk teknis bagi Auditor dalam melaksanakan

- penugasan di bidang pengawasan di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
6. Belum ada mekanisme monitoring atas kinerja pemeriksaan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
 7. Perencanaan pengawasan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tidak dilaksanakan secara memadai;
 8. Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia belum melakukan *supervisi* yang memadai selama pelaksanaan dan pelaporan pengawasan;
 9. Data dan informasi yang diperoleh selama penugasan pengawasan/pemeriksaan tidak didokumentasi secara memadai dalam Kertas Kerja Audit (KKA);
 10. Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia belum melakukan *reviu* secara memadai terhadap Laporan Keuangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
 11. Pemeriksaan Serentak oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tidak dilakukan secara memadai;
 12. Laporan Hasil Pemeriksaan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tidak diterbitkan tepat waktu; dan
 13. Tindak lanjut temuan hasil pengawasan tidak dilakukan secara efektif.

Dari ketiga belas kelemahan tersebut terdapat kelemahan yang sangat signifikan yang selama ini belum disadari oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yaitu pada point 1, 2, dan 7 yang menyoroti masalah bidang perencanaan kerja pengawasan serta sasaran yang ditujukan dalam bidang pengawasan yang bertujuan untuk merencanakan strategi pengawasan, sasaran pengawasan serta kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja dan peran sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dari identifikasi permasalahan di atas terjadi kondisi yang menyebabkan perencanaan yang dilakukan kurang sesuai serta tidak berjalan sesuai dengan tujuan, sasaran dan jadwal yang ditetapkan oleh Inspektur Bidang masing-masing beberapa diantaranya terjadi revisi, untuk itu maka penulis tertarik

untuk meneliti lebih jauh mengenai permasalahan dalam Penyusunan Rencana Kerja Pengawasan Tahunan (RKPT) yang dituangkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), dengan judul "Penyusunan Rencana Kerja Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia".

1.2. Identifikasi Masalah

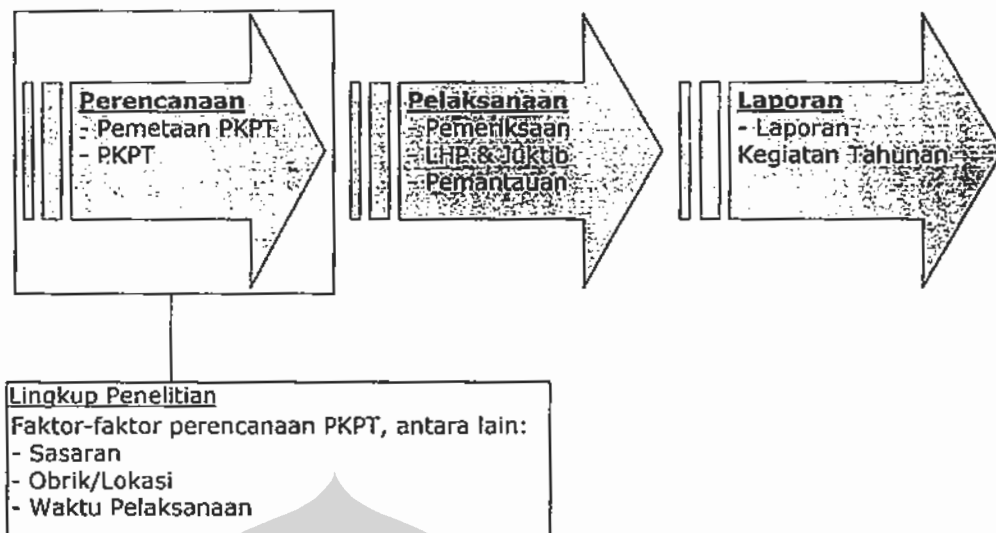
Berdasarkan uraian latar belakang di atas, terdapat permasalahan untuk menjadi fokus bahasan ini yaitu mengapa penyusunan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal selama ini tidak berjalan sesuai dengan yang direncanakan serta tidak efektif serta Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan ketidakefektivan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal tersebut ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dikhususkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dan menyebabkan ketidakefektivan penyusunan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal.

1.4. Ruang Lingkup

Agar pembahasan permasalahan tidak terlalu luas sehingga permasalahan yang dibahas menjadi rumit, maka kami hanya membatasi penelitian ini yaitu meneliti proses perencanaan pemetaan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang terdiri dari tahun pemeriksaan, sasaran, lokasi (obyek) dan waktu.



1.5. Keterbatasan Penelitian

Dalam menyelesaikan penelitian ini, penulis merasakan berbagai keterbatasan dan kesulitan dalam menyajikan penulisan ini secara baik serta memenuhi standar yang ditentukan dikarenakan saat melakukan penelitian ini, penulis terlibat langsung dalam proses tersebut sehingga yang diteliti merupakan pekerjaan harian penulis serta proses penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) telah selesai dilakukan penyusunannya sehingga yang terjadi di lapangan berbeda dengan teori yang dipelajari serta Kebijakan yang diterapkan dalam proses penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) tidak dijalankan berdasarkan peraturan seperti dalam Bindalmin (Bimbingan Pengendalian Administrasi) maupun SOP (Standard Operasional Prosedur) karena saat penelitian berlangsung proses penyusunan telah selesai serta SOP baru disusun, sehingga sulit dalam membuat batasan yang jelas. Namun demikian, penulis berkeyakinan secara maksimal akan menuangkan berbagai pemikiran yang *original*, faktual dan komprehensif serta objektif sehingga nantinya penelitian ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya serta berguna juga bagi institusi/lembaga untuk dimana penulis bekerja untuk lebih memperbaiki teknis dalam perencanaan pengawasan.

1.6. Sistematika Penelitian

Tesis ini terdiri dari 6 (enam) bab, yang terdiri dari :

- Bab 1 : dalam bab ini terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup, keterbatasan penelitian, dan sistematika penelitian;
- Bab 2 : dalam bab ini dijelaskan mengenai gambaran umum instansi Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia selaku Aparat Pengawas Intern Pemerintah;
- Bab 3 : dalam bab ini menjelaskan tinjauan pustaka menyangkut teori perencanaan serta Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT);
- Bab 4 : dalam bab ini dijelaskan tentang metodologi penelitian yang terdiri dari
- Bab 5 : dalam bab ini menjelaskan mengenai hasil pembahasan permasalahan serta hasil wawancara yang terkait dalam latar belakang permasalahan;
- Bab 6 : dalam bab ini menjelaskan kesimpulan hasil penelitian serta saran yang diajukan oleh penulis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menurut George Terry (2006) manajemen merupakan subjek yang sangat penting karena ia mempersoalkan usaha penetapan serta pencapaian sasaran-sasaran. Guna mencapai sesuatu sasaran terdapat adanya keharusan berupa dipersatukannya sumber-sumber dasar yang tersedia, termasuk didalamnya pria dan wanita, bahan-bahan, mesin-mesin, metode, uang dan pasar. Sumber-sumber tersebut kadang-kadang dinyatakan sebagai enam "M" daripada manajemen.

(Men -- Materials -- Machines -- Methods -- Money -- Markets).

Sumber-sumber tersebut dipersatukan dan ditetapkan secara harmonis demikian rupa, hingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai, dengan ketentuan bahwa segala sesuatu berlangsung dalam batas-batas waktu, usaha serta biaya yang ditetapkan.

Sumber-sumber daya dasar dikelola oleh fungsi-fungsi dasar manajemen yakni: Perencanaan -- Pengorganisasian -- Mengerakkan -- Pengawasan, agar supaya sasaran-sasaran yang ditetapkan dapat dicapai. Bagi seseorang manajer dan kelompok pekerja salah satu hal penting yang perlu diputuskan atau diidentifikasi adalah sasaran apa yang dicapai. Langkah kedua adalah melaksanakan pencapaiannya. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan: pekerjaan apa perlu dilaksanakan bila dan bagaimana hal tersebut harus dilaksanakan, apa saja komponen-komponen kerja yang perlu sumbangsih masing-masing komponen dan cara melaksanakannya.

Pada dasarnya, orang menyusun sebuah rencana atau sebuah pola tentang aktivitas-aktivitas masa yang akan datang yang terintegrasi dan dipredeterminasi. Hal tersebut mengharuskan adanya kemampuan untuk meramalkan, memvisualisasi, melihat kemuka yang dilandasi tujuan-tujuan tertentu. Singkatnya, diperlukan adanya perencanaan atau Planning. Planning merupakan sebuah fungsi fundamental daripada manajemen.

2.1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan bagian dari proses manajemen yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber

daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti bahwa tugas yang dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai jadwal (Griffin, 2006).

Menurut Yoseph (1985) perencanaan adalah fungsi manajemen yang telah menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk para pengambil keputusan, sehingga terdapat koordinasi demikian banyak keputusan-keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah kepada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Bintaro (1966) bahwa pengertian perencanaan adalah: (1) dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu; (2) suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif; dan (3) penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Stephen Robbins dan Mary Coulter (2007) mengemukakan empat tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan *non-manajerial*. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien. Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya. Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang

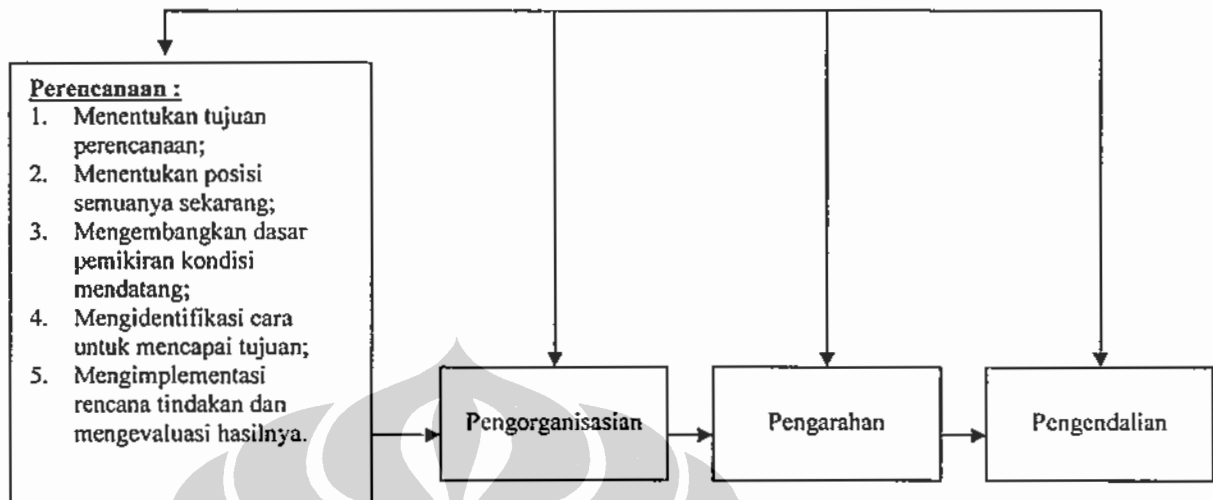
digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Menurut John R. Schermerhorn, Jr (1997) perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan merupakan hasil atau sasaran khusus yang diharapkan dapat dicapai. Sebuah rencana merupakan pernyataan dari apa yang dibutuhkan untuk dilakukan sehingga mencapai tujuan. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti. Hubungan yang penting antara perencanaan dan fungsi manajemen yang lain dapat dilihat pada gambar 2.1. Perencanaan adalah awal dari proses manajemen. Perencanaan menunjukkan tujuan yang penting dan menjelaskan hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapainya. Perencanaan merupakan pijakan untuk tahapan lebih lanjut dari tugas-tugas manajerial yaitu pengorganisasian (*organizing*) – mengalokasikan dan mengatur sumber produksi untuk mencapai tugas-tugas pokok; pengarahan (*leading*) – mengarahkan usaha sumber daya manusia untuk menjamin tercapainya penyelesaian tugas dengan sempurna; dan pengawasan (*controlling*) – memonitor tercapainya tugas dan mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

George R. Terry (2006) mendefinisikan perencanaan meliputi tindakan:

Memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Gambar 2.1
Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajemen yang lainnya



Seperti beberapa proses pemecahan masalah, perencanaan dapat dianggap sebagai suatu seri dari langkah-langkah yang dapat diikuti secara sistematis.

1. Menentukan tujuan: Hasil spesifik yang diinginkan, mengetahui arah yang hendak dituju, buatlah semakin spesifik sehingga Anda mengetahui saat Anda meraih tujuan tersebut, atau Anda mengetahui seberapa jauh Anda telah melangkah;
2. Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan; mengevaluasi apakah yang telah dicapai sampai sekarang sesuai dengan hasil yang diinginkan; menganalisa kekuatan dan kelemahan apakah mampu mencapai tujuan masa mendatang;
3. Mengembangkan dasar pemikiran tentang masa depan; memunculkan "skenario" alternatif untuk keadaan dimasa yang akan datang; menganalisa alternatif tersebut untuk melihat segala sesuatu yang mungkin membantu atau menghalangi kemajuan dalam mencapai tujuan;
4. Menganalisa alternatif tindakan dan membuat "suatu rencana" untuk mencapai tujuan; membuat daftar dan mengevaluasi tindakan-tindakan

yang mungkin dapat diambil; memilih untuk mengikuti satu atau lebih dari berbagai alternatif tersebut; membuat “suatu rencana” untuk mencapai tujuan Anda;

5. Mengimplementasi rencana dan mengevaluasi hasilnya; Mengerjakan apa yang dituntut oleh rencana dan mengevaluasi hasilnya dengan seksama untuk memastikan tercapainya tujuan; melanjutkan rencana dan melakukan tindakan koreksi seperlunya.

Dengan kata lain menurut George R. Terry (2006) perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, disebutkan pula bahwa terdapat beberapa keuntungan dari perencanaan tersebut, antara lain:

1. Timbulnya aktivitas-aktivitas teratur yang ditujukan ke arah pencapaian sasaran.
Semua upaya ditujukan ke arah hasil-hasil yang diinginkan dan dengan demikian dicapai suatu urutan upaya yang efektif. Pekerjaan yang tidak produktif diminimasi. Kegunaan hasil yang dicapai ditekankan.
2. Perencanaan menunjukkan perlu diadakannya perubahan pada masa yang akan datang.
Perencanaan membantu manajer memvisualisasi kemungkinan-kemungkinan masa yang akan datang dan menilai bidang-bidang pokok di mana dapat terjadi partisipasi. Ia memungkinkan manajer yang bersangkutan mencegah timbulnya “*Entropi*” atau tendensi untuk membiarkan keadaan makin mundur. Perencanaan dapat menggugah manajer memperhatikan kesempatan-kesempatan dan melihat persoalan-persoalan dengan pandangan yang lebih luas.
3. Perencanaan menjawab pertanyaan-pertanyaan: “apakah yang akan terjadi apabila ?”
Jawaban-jawaban demikian memungkinkan seorang perencana untuk melihat melalui suatu kompleksitas variabel yang akan mempengaruhi tindakan-tindakan yang akan dijalankannya.
4. Perencanaan memberikan sebuah dasar atau landasan untuk melaksanakan pengawasan

Partner perencanaan adalah pengawasan (*controlling*) yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa perencanaan yang bersangkutan menimbulkan hasil yang diinginkan. Ada sejumlah teknik baru yang mengkombinasi fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan, seperti misalnya ditunjukkan oleh pengawasan (*budgeting*). Dengan bantuan perencanaan orang menetapkan tanggal-tanggal pasti (*deadlines*) untuk dimulainya dan diakhirinya setiap aktivitas dan orang kemudian menetapkan standard pengawasan. Sebuah rencana harus menetapkan hal-hal itu yang membantu aktivitas pengawasan.

5. Perencanaan mendorong orang memberikan prestasi (sebaik mungkin)
Pasangan perencanaan adalah pengawasan, yang diterapkan untuk memastikan apakah perencanaan tersebut menimbulkan hasil yang diinginkan. Ada sejumlah teknik-teknik baru yang mengkombinasi fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan seperti ditunjukan oleh "*Budgetting*".
6. Perencanaan memaksakan orang untuk memandang organisasi secara menyeluruh
Komprehensi secara menyeluruh tersebut sangat penting oleh karena ia memungkinkan pihak manajer untuk melihat hubungan-hubungan penting, dapat lebih difahami. Setiap aktivitas dan orang dapat menghargai dasar dengan apa tindakan-tindakan manajerial ditunjang.
7. Perencanaan memperbesar dan mengimbangkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas
Banyak manajer berpendapat bahwa perencanaan memungkinkan pemanfaatan lebih besar dari fasilitas-fasilitas yang tersedia pada sebuah perusahaan.
8. Perencanaan membantu seorang manajer mencapai status
Perencanaan tepat dapat membantu seorang manajer melaksanakan kepemimpinan yang meyakinkan serta agresif.
Ricky W. Griffin (2006) mengemukakan bahwa perencanaan merupakan bagian dari proses manajemen yaitu proses perencanaan,

pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti bahwa tugas yang dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai jadwal.

2.2. Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan-kebijaksanaan mengungkapkan intensi pihak manajer untuk periode-periode masa yang akan datang dan mereka diputuskan sebelum adanya kebutuhan untuk mengetahui intensi-intensi demikian. Mereka merupakan petunjuk-petunjuk yang bersifat luas, komprehensif, elastic serta dinamis dan dalam hal menerapkannya diperlukan penafsiran-penafsiran.

Sebuah kebijakan memetakan daerah dimana keputusan-keputusan akan diambil; tetapi ia tidaklah memberikan keputusan. Kebijakan-kebijaksanaan menggariskan arah umum dan bidang-bidang yang akan dicapai. Menurut George Terry (2006) *“Sebuah Kebijakan merupakan sebuah petunjuk menyeluruh secara verbal, tertulis atau yang diimplikasikan yang menetapkan batas-batas umum serta arah didalam mana tindakan manajerial akan dilaksanakan”*.

2.3. Keuntungan Perencanaan

Menurut George R. Terry (2006) Ada macam-macam keuntungan yang berkaitan dengan perencanaan formal yang dapat menyebabkan para manajer pada semua tingkat sesuatu organisasi mengerahkan lebih banyak waktu dan upaya sehubungan dengan fungsi manajemen primer ini.

Perencanaan dapat menyebabkan:

- I. Timbulnya aktivitas-aktivitas teratur yang ditujukan ke arah pencapaian sasaran.

Semua upaya ditujukan ke arah hasil-hasil yang diinginkan dan dengan demikian dicapai suatu urutan upaya yang efektif. Pekerjaan yang tidak produktif diminimasi. Kegunaan hasil yang dicapai ditekankan, ingat bahwa seseorang yang berlari dalam lingkaran bekerja sama kerasnya dengan

seseorang yang sedang berlari di jalan. Perbedaannya terletak pada kegunaan hasil yang dicapai.

2. Perencanaan menunjukkan perlu diadakannya perubahan pada masa yang akan datang.

Perencanaan membantu manajer memvisualisasi kemungkinan-kemungkinan masa yang akan datang dan menilai bidang-bidang pokok di mana dapat terjadi partisipasi. Ia memungkinkan manajer yang bersangkutan mencegah timbulnya "*Entropi*" atau tendensi untuk membiarkan keadaan makin mundur. Perencanaan dapat menggugah manajer memperhatikan kesempatan-kesempatan dan melihat persoalan-persoalan dengan pandangan yang lebih luas.

3. Perencanaan menjawab pertanyaan-pertanyaan: "Apakah yang akan terjadi apabila?"

Jawaban-jawaban demikian memungkinkan seorang perencana untuk melihat melalui suatu kompleksitas variabel yang akan mempengaruhi tindakan-tindakan yang akan dijalankannya. Pertanyaan-pertanyaan tipis adalah :

"Apakah yang akan terjadi pada karyawan kita, apabila kita mengotomatisasi bidang produksi no. 27?"

"Apakah yang akan terjadi pada budget kita, apabila kita menarik kembali obligasi kita dan mengeluarkan lebih banyak saham preferensi?"

Orang dapat membangun model-model dan komputer dapat diganti untuk memproses jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan demikian. Atau, orang dapat menggunakan intuisi, penilaian dan berbagai macam cara pendekatan "sesuai dengan kondisi dan situasi" (*Contingency approaches*).

4. Ia memberikan sebuah dasar atau landasan untuk melakukan pengawasan.

Partner perencanaan adalah pengawasan (*controlling*) yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa perencanaan yang bersangkutan menimbulkan hasil yang diinginkan. Ada sejumlah teknik baru yang mengkombinasi fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan, seperti misalnya ditunjukkan oleh pengawasan (*budgeting*). Dengan bantuan

perencanaan, orang menetapkan tanggal-tanggal pasti (*deadlines*) untuk dimulainya dan diakhirinya setiap aktivitas dan orang kemudian menetapkan standard pelaksanaan hasil. Hal tersebut digunakan sebagai landasan untuk pengawasan. Sebuah rencana harus menetapkan hal-hal itu yang membantu aktivitas pengawasan.

5. Perencanaan mendorong orang memberikan prestasi (sebaik mungkin).

Pasangan perencanaan adalah pengawasan, yang diterapkan untuk memastikan apakah perencanaan tersebut menimbulkan hasil yang diinginkan. Ada sejumlah teknik-teknik baru yang mengkombinasi fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan seperti ditunjukkan oleh "*Budgetting*".

6. Perencanaan memaksakan orang untuk memandang perusahaan secara menyeluruh.

Komprehensi secara menyeluruh tersebut sangat penting oleh karena ia memungkinkan pihak manajer untuk melihat hubungan-hubungan penting, dapat lebih dipahami. Setiap aktivitas dan orang dapat menghargai dasar dengan apa tindakan-tindakan manajerial ditunjang.

7. Perencanaan memaksakan orang untuk memandang perusahaan secara menyeluruh.

Banyak manajer berpendapat bahwa perencanaan memungkinkan pemanfaatan lebih besar dari fasilitas-fasilitas yang tersedia pada sebuah perusahaan.

8. Perencanaan membantu seorang manajer mencapai status.

Perencanaan tepat membantu seorang manajer melaksanakan kepemimpinan yang meyakinkan serta agresif.

2.4. Manfaat Perencanaan

Dalam sebuah organisasi, dengan melakukan perencanaan kita akan memperoleh banyak manfaat antara lain adalah sebagai berikut :

1. Membantu kita untuk segera menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan di sekeliling kita;
2. Membantu kita untuk memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas;

3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat;
4. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi;
5. Membuat tujuan lebih khusus, rinci dan lebih mudah dipahami;
6. Meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti;
7. Menghemat waktu, usaha dan dana.

2.5. Siklus Perencanaan

Siklus manajemen dimulau dengan tahapan perencanaan tujuan dasar dan sasaran. Pada umumnya tujuan dasar ditetapkan untuk rumusan yang lebih luas dan jangka panjang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan peningkatan. Sedang sasaran dirumuskan dalam format yang lebih fokus dan mengarah pada bidang-bidang pemerintahan. Tujuan dasar dan sasaran merupakan hal penting yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebagai perencanaan stratejik yang fungsinya sebagai pedoman untuk menyusun perencanaan yang bersifat teknis untuk mencapainya.

2.6. Mengimplementasi Perencanaan Manajemen

Perencanaan disebutkan pula oleh George R. Terry sangat dipengaruhi oleh kondisi-kondisi khusus yang bersifat ekstern yang mempengaruhi operasinya, pekerjaan perencanaan dicirikan oleh langkah-langkah pokok tertentu, antara lain:

1. Jelaskan Problem yang bersangkutan
Visualisasilah problem yang bersangkutan dengan jelas. Nyatakanlah problem tersebut secara singkat. Usahakanlah untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kondisi yang berlaku, yang perlu diperbaiki untuk maksud mana perencanaan sedang dilaksanakan. Jangalah berusaha merumuskan sebuah rencana, sampai langkah ini sepenuhnya dikuasai.
2. Berusaha untuk mencapai keterangan-keterangan tentang aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan

Pengetahuan tentang aktivitas-aktivitas yang akan direncanakan penting sekali, begitu pula efek mereka atas aktivitas-aktivitas intern maupun ekstern perusahaan perlu diketahui untuk melaksanakan perencanaan secara intellegen.

Pengalaman, pemecahan-pemecahan masa lampau dalam hal menghadapi problem-problem, praktek-praktek yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan lain, observasi, mempelajari catatan-catatan serta data yang dicapai dari riset serta eksperimen-eksperimen merupakan sumber-sumber berharga yang dapat dimanfaatkan.

3. Menganalisis dan mengklasifikasi keterangan-keterangan yang diperoleh

Setiap komponen ditelaah secara khusus dan pula dihubungkan dengan keseluruhan keterangan-keterangan yang ada.

Diungkapkan hubungan-hubungan kasual dan diketemukan serta dievaluasi data penting bagi perencanaan.

Keterangan-keterangan yang penting bagi subyek-subyek yang serupa diklasifikasi sehingga data yang serupa disatukan.

4. Menetapkan premis-premis perencanaan dan penghalang-penghalang terhadapnya

Berdasarkan data yang penting bagi problem yang dihadapi maupun keyakinan-keyakinan yang dianggap penting dalam hal menentukan rencana, kini disusun assumsi-assumsi tertentu berdasarkan apa perencanaan tersebut akan disusun.

Premis-premis dan penghalang-penghalang tersebut akan mencerminkan latar belakang yang diassumsi ada, atau terjadi, hingga dengan demikian memperbesar validitas rencana yang bersangkutan.

5. Menentukan rencana alternatif

Biasanya orang menyusun berbagai rencana alternatif guna melaksanakan pekerjaan dan pada langkah ini macam-macam kemungkinan tersebut dipersoalkan. Untuk mencapai berbagai macam rencana diperlukan ineguitas dan kreativitas.

6. Memilih rencana yang diusulkan

Kini keputusan diambil mengenai rencana mana akan dipilih, kecocokan rencana, kemungkinan penerapannya dan biaya-biaya adalah penting.

7. Menetapkan urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan.

Penjabaran rencana dan hubungannya dengan semua aktivitas yang berkaitan kini dikerjakan.

Perincian mengenai dimana tindakan yang direncanakan harus dilaksanakan, oleh siapa, dan bilamana, disusun secara teratur, *Approach* serta penetapan waktu penetapan adalah penting.

8. Melaksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan. Suksesnya rencana diukur berdasarkan hasil yang dicapai. Maka oleh karenanya dalam bidang pekerjaan perencanaan perlu pula diatur tindakan pengecekan untuk membandingkan sasaran-sasaran dan hasil yang dicapai.

Dijelaskan juga seorang manajer perencana dapat memilih antara macam-macam kemungkinan yang ada, antara lain: Kemungkinan pertama adalah bahwa seorang manajer melaksanakan perencanaannya sendiri. Kemungkinan kedua pihak manajer melakukan perencanaan, tetapi perencanaan demikian dilaksanakan dengan jalan memanfaatkan saran-saran dari para rekan-rekan sebelum rencana dirumuskan dan setelah rencana tersebut dirumuskan. Kemungkinan ketiga yaitu pihak manajer dapat menyajikan garis besar rencana-rencana kepada pihak bawahan yang kemudian melengkapi hal-hal detail. Serta kemungkinan keempat yaitu para bawahan menyusun rencana dan menyerahkannya kepada pihak manajer untuk disetujui.

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa ada tiga macam pola *divergen* yang berlaku dalam bidang perencanaan yang mencakup: *satisficing* (mempertahankan cara-cara kerja yang lazim dilakukan); *optimizing* (mengoptimalisasi); *adaptivizing* (mengadaptasi).

2.7. Perencanaan dan Pelaksanaan

Menurut George R. Terry (2006) Dalam hal menghadapi pertanyaan: *Apakah tindakan penyusunan rencana harus dipisahkan dengan tindakan pelaksanaan* dapat dikatakan adanya dua mashab pemikiran yang khas.

Ada pihak yang menganggap bahwa tidak praktis untuk membatasi pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut.

Mereka berpendapat bahwa perencanaan dan melaksanakannya berkaitan demikian erat, terutama pada tingkat-tingkat manajemen puncak hingga pemimpin yang satu dapat melaksanakan kedua macam fungsi dan akibatnya adalah bahwa ia akan mencapai hasil yang paling memuaskan.

Sebaliknya ada pula pihak yang berpendapat bahwa perencanaan harus dilaksanakan oleh pihak tertentu sedangkan pelaksanaannya harus dilakukan oleh pihak lain. Anggota-anggota mashab ini berkeyakinan bahwa perencanaan yang paling efektif timbul apabila perencanaan bebas daripada problem-problem pelaksanaan yang berlangsung hingga dengan demikian ia dapat mencurahkan semua pemikirannya kepada fungsi vital perencanaan. Apabila perencanaan dan pelaksanaan digabungkan dan dilaksanakan oleh satu orang saja maka kedua-duanya mengalami kerugian.

Dengan perkataan lain, perencanaan merupakan sebuah fungsi spesialisasi dan hendaknya diperlakukan dengan cara demikian.

Seseorang perencana merupakan seorang antisipator problem-problem dan ia harus diberikan kebebasan untuk mengorganisasi konsekwensi-konsekwensi yang mungkin timbul sebagai akibat banyak tindakan-tindakan yang sedang dipertimbangkan.

Untuk maksud itu diperlukan pemikiran secara mediatif, imajinasi, kreativitas dan visi yang tidak terganggu oleh problem-problem pelaksanaan dewasa ini yang mungkin sebaiknya dipecahkan oleh pihak lain.

Selanjutnya perlu dinyatakan bahwa jangka waktu yang dicakup oleh rencana yang bersangkutan merupakan pertimbangan penting dalam hal menghadapi pertanyaan: *Siapakah yang melaksanakan perencanaan ?*

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa: rencana-rencana yang berhubungan dengan jangka waktu yang relatif lama, dilakukan oleh para manajer tingkat puncak: rencana-rencana jangka pendek biasanya dikerjakan oleh para manajer tingkat-tingkat organisatoris lebih rendah.

2.7.1. Ciri-Ciri Pelaksanaan Perencanaan

Menurut George R. Terry (2006) Perencanaan dapat kita nyatakan sebagai sebuah proses tentatif. Pertama-tama konsepsi-konsepsi tertentu divisualisasi, tetapi mereka bersifat tentatif dan menunggu perkembangan komponen-komponen lain daripada usaha-usaha perencanaan. Setelah komponen-komponen tersebut dipilih atau dirumuskan, maka mereka dikoordinasi dengan konsepsi-konsepsi inisiil. Hasilnya dapat berupa: sebagian dari konsepsi-konsepsi inisiil tersebut mungkin diubah atau dikesampingkan, atau mereka tetap *utuh*. Kemudian ditambahkan orang konsepsi-konsepsi addisional dan diadakan tindakan-tindakan penghalusan sampai seluruh rencana diselesaikan secara lengkap. Seakan-akan kita mencoba menyatukan gambar teka-teki (Jigsawpuzzle).

Disebabkan oleh karena pelaksanaan perencanaan sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang melaksanakannya maka sebaliknya pada setiap perusahaan diciptakan suatu iklim kerja yang membantu pekerjaan perencanaan tersebut.

Hal yang penting pula untuk diingat sewaktu rencana-rencana sedang disusun adalah bahwa suksesnya setiap rencana sangat dipengaruhi oleh cara bagaimana para pekerja melaksanakan pekerjaan mereka. Maka oleh karenanya seseorang perencana harus memperhatikan skill serta kelemahan-kelemahan orang-orang yang akan melaksanakan rencana yang bersangkutan.

Pelaksanaan perencanaan merupakan sebuah seni dan sebuah ilmu sekaligus.

Perencana secara efektif memerlukan pengalaman, pemikiran kreatif, pengertian dan *feeling* untuk aktivitas khusus yang sedang direncanakan.

Pertimbangan-pertimbangan additional dalam melaksanakan perencanaan.

Adalah penting untuk membedakan faktor-faktor yang *tangible* (konkrit) dan yang *intangible* (tidak konkrit) yang mempengaruhi pekerjaan perencanaan. Sebaiknya kedua macam faktor tersebut jangan dicampurkan.

Secara normal faktor-faktor yang *tangible* dapat dinyatakan dengan kesatuan-kesatuan umum yang dapat diukur seperti misalnya dalam bentuk dollar dan perbandingan-perbandingan serta rangkuman-rangkuman faktor-faktor demikian dapat disusun guna melancarkan proses perencanaan.

Sebaliknya faktor-faktor yang *intangible* dapat pula diklasifikasi serta dievaluasi sehubungan dengan penilaian dan pengalaman atau dalam hubungan dengan data yang mencerminkan faktor-faktor *tangible* khusus.

2.7.2. Rencana-Rencana Tidak Terlaksana Sebagaimana Mestinya

Menurut George R. Terry (2006) hal-hal yang menyebabkan rencana-rencana tertentu tidak terlaksana sebagaimana mestinya serta harus dihindari, antara lain:

1. Tujuan yang tidak realistis dan yang terlampau banyak dapat berakibat fatal. Misalnya: perencanaan untuk melipatgandakan penjualan dalam jangka waktu 12 bulan dalam kebanyakan kasus akan merupakan *omong kosong* karena hal itu secara fisik tidak mungkin terjadi apapun direncanakan;
2. Apabila perencana tidak dapat mengembangkan rencana-rencana yang *mutakhir* dan bersifat taktis, maka hal tersebut akan mengurangi kemungkinan penerapan rencana tersebut dan menyebabkannya menjadi tidak praktis bagi sesuatu perusahaan tertentu.
3. Disamping itu, apabila pihak perencana mengabaikan penggunaan rencana-rencana dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari maka hal tersebut akan menyebabkan gagalnya rencana-rencana tersebut.
4. Apabila orang melupakan kreativitas dalam rangka mengembangkan rencana-rencana maka akibatnya adalah bahwa rencana menjadi aktivitas rutin berupa analisa ekonomi dan pengumpulan data.

5. Menggunakan sebuah rencana yang distandardisasi untuk keperluan-keperluan dan tujuan-tujuan individual tidaklah realistis.
6. Disamping itu perlu diingatkan bahwa tindakan memusatkan perhatian atas problem-problem jangka pendek dan perencanaan jangka pendek dapat mengakibatkan timbulnya hasil yang tidak diinginkan.

2.8. Faktor-faktor yang mendukung Perencanaan

Disebutkan pula oleh George R. Terry (2006) bahwa terdapat 6 (enam) jenis faktor-faktor yang mendukung dalam pola perencanaan dalam manajemen, antara lain:

2.8.1. Prosedur (*procedure*);

Sebuah prosedur bersifat spesifik dan dibuat khusus untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

Prosedur-prosedur terdapat pada setiap bagian sesuatu perusahaan; mereka merupakan kategori perencanaan yang sangat penting. Prosedur-prosedur sangat diperhatikan dalam bidang manajemen perkantoran, produksi serta bidang penjualan.

Secara formal dapat dinyatakan bahwa sebuah prosedur merupakan: *“Suatu seri tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain yang merupakan bagian daripada urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan”*.

Urutan kronologis tugas-tugas merupakan ciri khas daripada setiap prosedur.

Sebuah prosedur menunjukkan bagaimana masing-masing tugas akan dilaksanakan, bila hal tersebut akan dilaksanakan dan siapa yang akan melaksanakannya.

Prosedur-prosedur harus didasarkan atas fakta-fakta yang cukup jumlahnya dimana diberikan perhatian pada sasaran-sasaran, fasilitas-fasilitas fisik, personil dan jenis pekerjaan. Sebuah prosedur yang baik sekali bagi perusahaan tertentu, mungkin belum tentu sama baik bagi perusahaan

lain karena mungkin terdapat adanya perbedaan-perbedaan penting antara faktor-faktor yang mempengaruhi prosedur tersebut.

Sebuah prosedur harus memiliki stabilitas dalam arti bahwa ia harus memberikan kemantapan arah yang ditetapkan dimana hanya dibuat perubahan-perubahan apabila timbul perubahan-perubahan fundamental pada sasaran atau pada faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan prosedur tersebut. Tetapi dilain pihak perlu adanya fleksibilitas pada prosedur-prosedur agar dapat dihadapi sesuatu keadaan darurat atau krisis, permintaan-permintaan khusus ataupun penyesuaian terhadap sesuatu kondisi yang temporer.

Ada pula kecenderungan bahwa prosedur-prosedur tetap berlaku apabila mereka mulai dilaksanakan pada sebuah perusahaan. Biasanya orang menambahkan prosedur-prosedur baru pada prosedur-prosedur lama yang ada dan terdapat keengganan untuk memperbaiki prosedur-prosedur yang berlaku, atau menyisihkan prosedur-prosedur tertentu yang tiada gunanya tetap berlaku.

2.8.2. Metode (*method*);

Hal yang bersifat fundamental bagi setiap tindakan adalah suatu metode yang dapat kita definisikan sebagai berikut: *“Sesuatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu dengan cukup memperhatikan sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan pengeluaran total berupa, waktu, uang serta usaha”*.

Sebuah metode berhubungan dengan sebuah tugas yang terdiri daripada satu langkah sebuah prosedur dan yang menspesifikasi bagaimana langkah tersebut harus dilaksanakan.

Secara normal ia terbatas didalam lingkungan sebuah departemen dan seringkali pula dengan usaha seorang pekerja yang sedang melaksanakan pekerjaan spesifik yang bersangkutan.

Apakah kita memperhatikan gambar pada lampiran 3.6.1 kembali, maka cara menulis 7 buah kopi misalnya merupakan sebuah metode.

Usaha-usaha untuk memperbaiki metode pelaksanaan pekerjaan yang direncanakan biasanya dinyatakan orang penyederhanaan pekerjaan (*Work Simplification*). "*Penyederhanaan pekerjaan berarti penerapan akal sehat (Common Sense) untuk mencapai penggunaan secara paling ekonomis daripada usaha-usaha manusia, bahan-bahan, mesin-mesin, waktu serta ruangan demikian rupa hingga dapat diterapkan cara-cara bekerja yang lebih mudah serta yang lebih baik.*"

Penyederhanaan pekerjaan terdiri dari lima langkah sebagai berikut:

1. Pilihlah pekerjaan terhadap apa akan ditetapkan penyederhanaan pekerjaan;
2. Analisalah pekerjaan tersebut yang telah dipilih dan lakukanlah hal tersebut secara terperinci;
3. Gunakan sikap "bertanya" terhadap masing-masing komponen;
4. Usahakanlah untuk mencapai perbaikan-perbaikan;
5. Laksanakanlah cara kerja yang telah diperbaiki.
 - ad 1. Termasuk didalamnya pekerjaan-pekerjaan yang menimbulkan hambatan-hambatan.
 - ad 2. Setiap komponen diidentifikasi dan diteliti dengan cermat.
 - ad 3. Pertanyaan berbentuk misalnya: mengapa komponen ini dilaksanakan, apa yang dilaksanakan, dimana, bilamana, oleh siapa dan bagaimana.
 - ad 4. Perbaikan dapat dicapai dengan jalan: (a) mengeliminasi (meniadakan); (b) mengkombinasi; (c) mengatur kembali; (d) menyederhanakan komponen-komponen yang ada.
 - ad 5. mengimplementasi metode yang diperbaiki merupakan langkah final dan yang bersifat sangat penting.

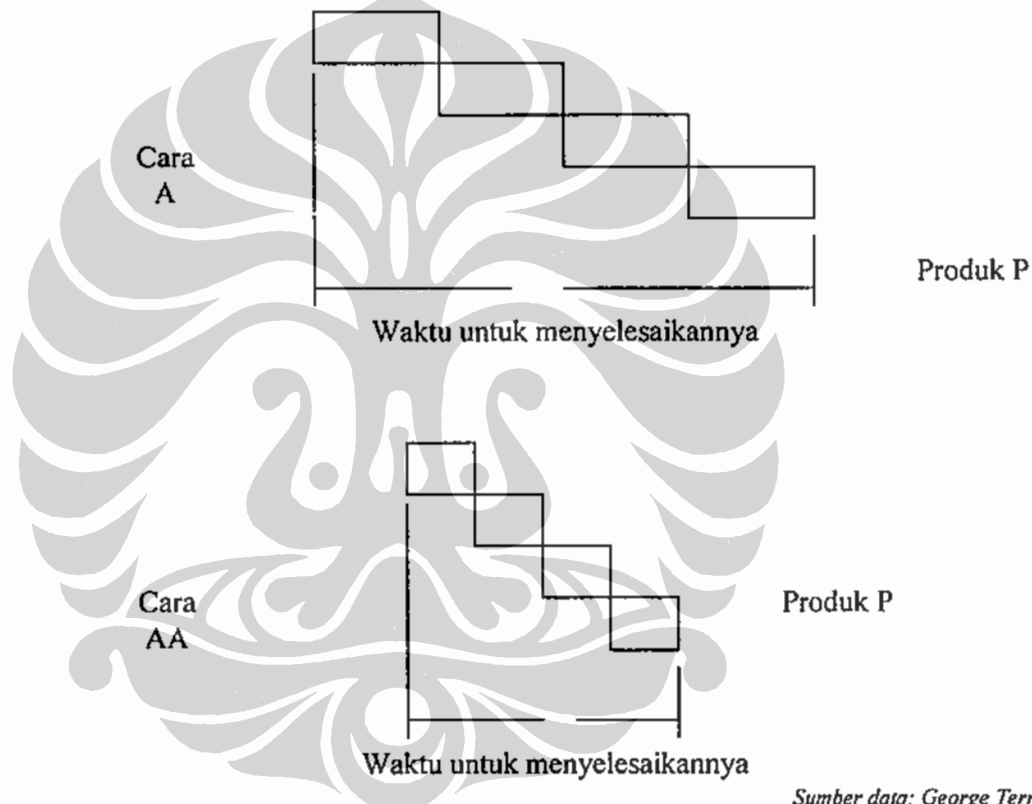
Pemborosan dalam rangka melaksanakan pekerjaan dapat dihindarkan dengan jalan menerapkan penyederhanaan pekerjaan secara mantap yang menekankan usaha membuat setiap komponen pekerjaan menjadi produktif melalui jalan penerapan akal sehat yang terutama dibantu oleh partisipasi pengetahuan para pekerja dan melalui para pekerja.

Penyederhanaan pekerjaan tidaklah terbatas hingga metode-metode; ia dapat pula diterapkan terhadap rencana-rencana lain, misalnya terhadap

prosedur-prosedur. Pertanyaan yang timbul adalah: “Apakah yang pertama-tama akan disederhanakan? Metodekah atau prosedur?” Jawabannya adalah: Perbaikilah terlebih dahulu rencana yang memiliki ruang lingkup lebih luas maksudnya: prosedur-prosedur dan barulah kemudian metode-metode. Sebuah prinsip penting yang perlu diikuti dalam hal memperbaiki prosedur-prosedur adalah: mengatur dan melaksanakan seri tugas-tugas dalam bentuk sebuah pola yang saling mencakup. (Gambar 2.8.2)

Gambar 2.8.2

Menyatakan Tugas-Tugas yang Berturut-turut Memungkinkan Kita Mengurangi Jangka Waktu Untuk Menyelesaikannya



Sumber data: George Terry

Gambar 2.8.2 menunjukkan cara A untuk merakit produk P dengan jalan melaksanakan empat macam tugas secara berturut-turut yakni tugas no. 1, 2, 3 dan 4. Tugas no. 2 baru dilaksanakan setelah semua tugas no. 1 diselesaikan dan hal ini berlaku pula sampai dengan tugas no. 4 waktu total untuk menyelesaikan tugas-tugas adalah T.

Sebaliknya dengan jalan menerapkan pola penyatuan tugas-tugas berturut-turut tersebut, yakni apa yang dinamakan cara AA, tugas no. 2 sudah dimulai terhadap produk tugas no. 1 yang telah diselesaikan sebelum semua no. 1 diselesaikan dan hal ini dilaksanakan pula sampai dengan tugas no. 4. Dengan cara demikian waktu total untuk menyelesaikan semua tugas adalah waktu TT. Prinsip mempercepat pekerjaan dengan melaksanakan tugas berturut-turut secara simultan. (*Principle of Overlapping*)

2.8.3. Standard (*standard*);

Sebuah standard merupakan suatu jenis rencana. *Ia merupakan suatu kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai suatu patokan atau tingkat referensi.*

Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa biaya sebesar \$5.00 untuk sebuah *item A* merupakan suatu pengukuran pengeluaran dan hal tersebut menunjukkan jumlah biaya terhadap apa biaya *items* lain A dapat diperbandingkan.

Standard-standard adalah penting dalam hal merencanakan tabel-tabel waktu, menentukan syarat-syarat dan untuk mencapai imbangan serta hubungan yang tepat antara sumber-sumber daya dasar sebuah perusahaan.

Sebuah standard merupakan dasar bagi pengawasan. Apa yang dilaksanakan ditinjau dari sudut standard yang ditetapkan merupakan suatu langkah fundamental dalam bidang pengawasan.

Standard-standard dapat diterapkan terhadap semua sumber-sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh seseorang manajer. Uniformitas produk-produk merupakan pula salah satu tujuan penting daripada standard-standard.

Standard-standard dapat pula membantu menyelesaikan perselisihan-perselisihan paham karena mereka dapat digunakan sebagai dasar atau tingkat referensi hingga dengan demikian membantu menyelesaikan persoalan.

Sebuah standard biasanya ditetapkan dengan jalan menggunakan salah satu diantara sumber-sumber berikut; yakni :

1. Pengalaman masa lampau;
2. Penilaian;
3. Metode ilmiah.

Dalam hal menetapkan standard-standard berdasarkan pengalaman masa lampau, seseorang manajer memanfaatkan catatan-catatan masa lampau, ingatannya serta pengetahuannya. Standard-standard yang ditetapkan melalui penilaian dicapai melalui perkiraan tentang bagaimana seharusnya standard yang bersangkutan. Cara demikian dipergunakan apabila waktu yang tersedia terbatas, pekerjaan yang dilaksanakan bersifat sementara. Metode ilmiah lebih baik diterapkan karena ia menggunakan data faktual dengan cara yang ditetapkan dengan cermat dan yang telah dibuktikan keunggulannya. Alat-alat yang lazim dipergunakan untuk menetapkan standard-standard waktu meliputi studi dengan menggunakan *Stop-Watch* dimana pekerjaan dibagi dalam elemen-elemen, yang masing-masing ditetapkan waktunya dan disesuaikan bagi faktor-faktor terpilih seperti misalnya usaha dan konsistensi pekerja yang bersangkutan. Gambar 2.8.3 menunjukkan kepada kita sejumlah media umum untuk menyatakan standard-standard

Gambar 2.8.3

Media Umum Untuk Menyatakan Standard-Standard

1. *Deskripsi secara tertulis* yang menyatakan secara terperinci spesifikasi-spesifikasi lengkap yang mencakup semua syarat-syarat penting yang dinyatakan dengan cermat serta tepat.
2. *Pernyataan verbal* yang mencakup sebuah representasi melalui kata-kata yang diucapkan mengenai faktor-faktor penting yang membentuk standard yang bersangkutan.
3. Peraturan-peraturan yang biasanya dilaksanakan oleh seorang petugas yang diangkat, yang menyatakan bidang dalam rangka standard tersebut harus sesuai dengannya.

4. *Sample typis* yang memberikan suatu representasi eksak tentang *item* khusus atau unit yang bersangkutan; dalam kasus-kasus tertentu, orang menggunakan sebuah model skala.
 5. *Prosedur lazim*, baik tertulis maupun secara lisan yang menetapkan cara yang diterima secara umum.
-

2.8.4. Anggaran (*budget*);

Sebuah budget merupakan sebuah rencana untuk pendapatan atau pengeluaran ataupun untuk kedua hal tersebut, yang menyangkut uang, personil, barang-barang yang dibeli, barang-barang penjualan, ataupun entitas lain mengenai soal apa pihak manajer menganggap bahwa penetapan tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang akan membantu usaha-usaha manajerialnya.

Budget-budget bersifat komprehensif dalam arti bahwa mereka mencakup sebuah perusahaan secara keseluruhan atau mereka dapat disusun untuk bagian-bagian daripadanya.

Pada saat yang sama, mereka menetapkan tujuan-tujuan untuk setiap aktivitas sehingga mereka secara relatif bersifat terperinci.

Penciptaan sebuah budget secara insial bagi sebuah kesatuan spesifik dapat menimbulkan kesulitan-kesulitan. Walaupun demikian usaha melanjutkan sebuah budget, relatif mudah karena budget-budget masa lampau merupakan petunjuk yang baik.

Budget-budget merupakan rencana-rencana, tetapi penggunaan mereka untuk maksud pengawasan adalah demikian rupa hingga banyak orang menganggapnya sebagai media untuk pengawasan. Istilah Budgeting menunjukkan pengawasan yang didasarkan atas sebuah budget.

Perbandingan tentang pengeluaran-pengeluaran sebenarnya dan yang direncanakan melalui *items* merupakan format umum daripada pengawasan *budgetair*.

2.8.5. Program (*program*);

Sebuah program merupakan sebuah rencana yang seringkali mencakup sejumlah besar usaha-usaha walaupun tidak semuanya dapat diklassifikasi demikian.

Istilah itu sendiri dipergunakan dalam macam-macam arti dan hal tersebut sayang sekali menimbulkan salah tafsiran.

Sebuah program dapat didefinisikan sebagai: sebuah rencana komprehensif yang meliputi penggunaan macam-macam sumber daya untuk masa yang akan datang dalam bentuk sebuah pola yang terintegrasi dan yang menetapkan suatu urutan tindakan-tindakan yang perlu dilaksanakan serta schedule-schedule waktu untuk masing-masing tindakan tersebut dalam rangka usaha mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Sebuah program dapat meliputi: Sasaran-sasaran, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode, standard-standard serta budget-budget tetapi tidak semua kategori rencana-rencana tersebut perlu termasuk didalamnya.

Program-program menggariskan tindakan-tindakan yang akan dilakukan, oleh pihak mana, bilamana dan dimana. Ditetapkan pula asumsi-asumsi, komitmen-komitmen dan bidang-bidang yang akan dipengaruhi.

2.9. Gambaran Umum Inspektorat Jenderal

Pada akhir tahun 1966, organisasi pengawasan dalam lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia mulai berkembang, dengan dibentuknya "Inspektorat Jenderal" berdasarkan Keputusan Presiden No. 170 tahun 1966 pasal 2 ayat (6), yang dengan tugas pokok membantu Menteri dalam melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas dari semua unit dalam lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, sebagai Inspektur Jenderal yang pertama, ditunjuk : Oesman Sahidi, SH dengan Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 31/U/10/1996, tanggal 12 Oktober 1966.

Dalam melaksanakan tugasnya Inspektur Jenderal berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia

Republik Indonesia. Selanjutnya Inspektur Jenderal membawahi langsung Inspektur-inspektur dan Inspektur-inspektur membawahi Inspektur Pembantu.

Mulai tahun 1975, Dengan Keputusan Menteri Hukum Republik Indonesia Nomor JS.4/3/7 Tahun 1975 tanggal 16 April 1975 (BAB KE-DUA), ditetapkan tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi Inspektorat Jenderal, peranan Inspektorat Jenderal dalam bidang pengawasan, yaitu sebagai unsur pengawasan intern dalam Departemen (sebelum diubah menjadi Kementerian), lebih berkembang lagi, oleh karena disamping secara tegas ditetapkan struktur organisasi dan tugas wewenangnya, ruang lingkup tugasnya semakin luas, yaitu kecuali melakukan pengawasan juga berkewajiban mengadakan penertiban.

Tugas pokok Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia ialah melakukan pengawasan dalam lingkungan Departemen Hukum terhadap pelaksanaan tugas semua unsur Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, agar supaya dapat berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku baik tugas yang bersifat rutin maupun tugas yang bersifat pembangunan.

Dalam masa tersebut, kecuali pengawasan atas pelaksanaan tugas rutin dan pembangunan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Berdasarkan rutin dan pembangunan Departemen Hukum, berdasarkan Instruksi Presiden Nomor: 9 Tahun 1977, Inspektorat Jenderal mendapat tugas yang bersifat khusus dalam rangka OPERASI TERTIB (OPSTIB), yang dilakukan secara sistematis berlanjut dan menyeluruh meliputi aparatur dalam lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Program Pengawasan dan Penertiban dilakukan terhadap program-program fisik dan non fisik serta terhadap mutu pelayanan dan mutu jasa yang diberikan oleh aparatur Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia kepada masyarakat.

Dalam rangka pemantapan pelaksanaan tugas-tugas Inspektorat Jenderal, Menteri Hukum telah mengeluarkan dua Surat Keputusan, yaitu :

1. Keputusan Menteri Hukum No.JS.4/6/19 tahun 1975 tentang Tata Cara Pelaksanaan Tugas Pengawasan Inspektorat Jenderal Departemen Hukum;
2. Keputusan Menteri Hukum No.JS.4/7/20 tahun 1977 tentang wewenang Inspektur Jenderal untuk mengambil tindakan koreksi dalam rangka pelaksanaan Operasi Tertib;
3. Keputusan Menteri Kehakiman ini adalah dalam rangka pelaksanaan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 1977 tentang Operasi Tertib, guna meningkatkan pelaksanaan pengawasan dan penertiban ke dalam tubuh aparatur Pemerintah baik pusat maupun di daerah secara terus-menerus dan menyeluruh, sesuai dengan Surat Edaran, sesuai dengan Surat Edaran Menteri Negara Penertiban Aparatur Negara tanggal 27 September 1977, Nomor: B-01/MENPAN/Ins.9/77.

2.9.1. Struktur Organisasi

Menurut Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Hukum Hak Asasi Manusia RI. Nomor: M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 tanggal 27 Februari 2008 (Gambar 2.1), mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Departemen, serta untuk melaksanakan tugas tersebut di atas juga menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan;
- b. pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri;
- c. pelaksanaan urusan administrasi Inspektorat Jenderal; dan
- d. penyusunan laporan.

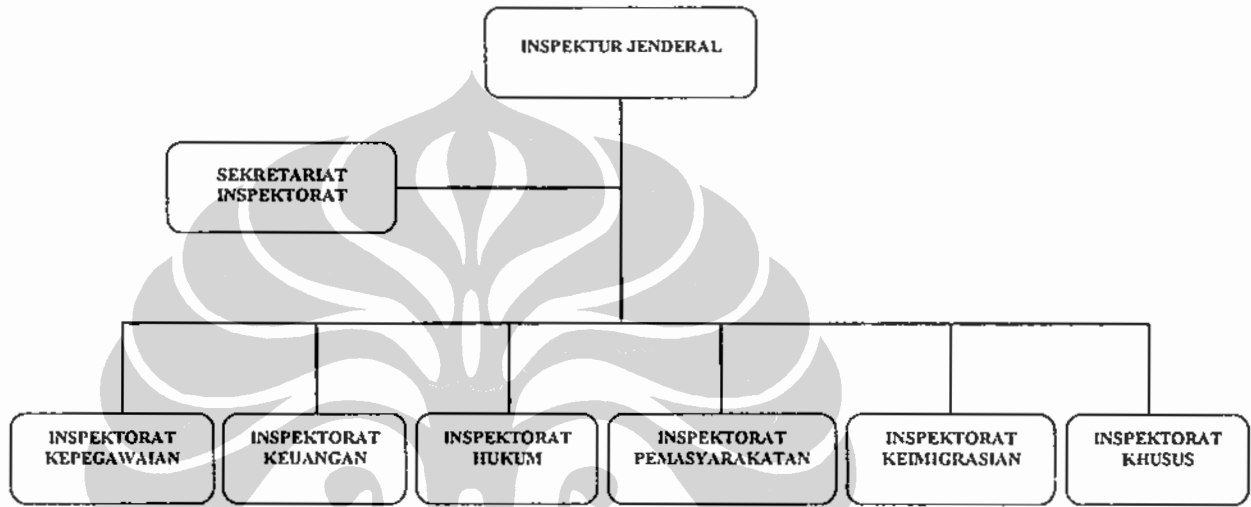
Struktur Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai berikut:

- a. Sekretariat Inspektorat Jenderal;
- b. Inspektorat Kepegawaian;

- c. Inspektorat Keuangan dan Perlengkapan;
- d. Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia, dan Hak Kekayaan Intelektual;
- e. Inspektorat Pemasyarakatan;
- f. Inspektorat Keimigrasian; dan
- g. Inspektorat Khusus.

Gambar 2.9.2

Struktur Organisasi Inspektorat Jenderal



Sumber Data: Orta Menkumham

2.8.2. Sekretariat Inspektorat Jenderal

Sekretariat Inspektorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal, untuk melaksanakan tugas tersebut di atas Sekretariat Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

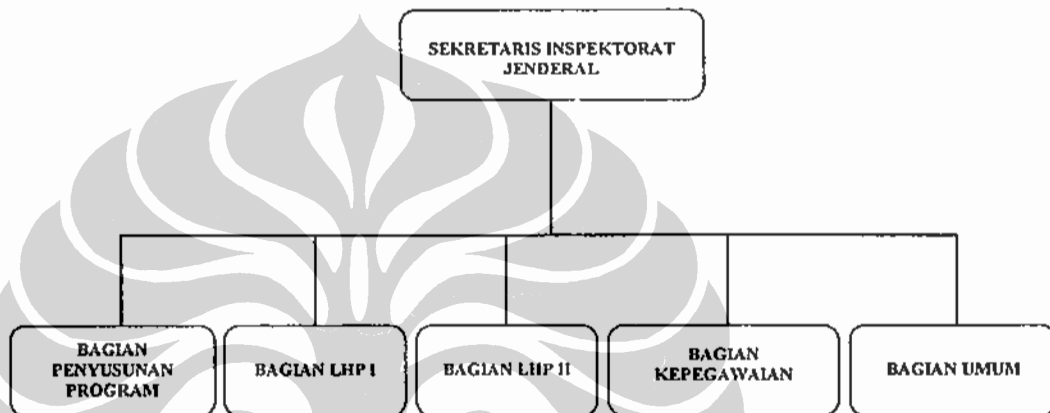
- a. pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan pengawasan;
- b. pelaksanaan laporan hasil pengawasan;
- c. pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan, tata usaha, administrasi keuangan, tata usaha pimpinan, hubungan masyarakat, dan protokol; dan
- d. pengelolaan urusan kepegawaian.

Struktur Sekretariat Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai berikut: (Gambar 2.9.3)

- a. Bagian Penyusunan Program;
- b. Bagian Laporan Hasil Pengawasan I;
- c. Bagian Laporan Hasil Pengawasan II;
- d. Bagian Umum; dan
- e. Bagian Kepegawaian.

Gambar 2.9.3

Struktur Organisasi Sekretariat Inspektorat Jenderal



Sumber Data: Orta Menkumham

2.9.3. Bagian Penyusunan Program

Bagian Penyusunan Program mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran, pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi, dokumentasi, evaluasi, dan penyusunan laporan Inspektorat Jenderal. Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas Bagian Penyusunan Program menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran pengawasan;
- b. pengumpulan, pengolahan data, penyajian data dan informasi, serta urusan dokumentasi; dan
- c. pemantauan, penyiapan evaluasi program kerja dan penyusunan laporan Inspektorat Jenderal

Bagian Penyusunan Program, terdiri atas :

- a. Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran pengawasan;
- b. Subbagian Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan pengolahan data, penyajian data dan informasi, dan urusan dokumentasi;
- c. Subbagian Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melakukan pemantauan, penyiapan bahan evaluasi program dan penyusunan laporan Inspektorat Jenderal.

2.9.4. Inspektorat Bidang

Inspektorat Bidang dibagi menjadi 6 (enam) bagian antara lain:

- a. Inspektorat Bidang Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang Kepegawaian dan sumber daya manusia di lingkungan Departemen;
- b. Inspektorat Keuangan dan Perlengkapan mempunyai melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang Keuangan dan Perlengkapan di lingkungan Departemen;
- c. Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual mempunyai melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual di lingkungan Departemen;
- d. Inspektorat Pemasarakatan mempunyai melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang pamasarakatan di lingkungan Departemen;

- e. Inspektorat Keimigrasian mempunyai melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang keimigrasian di lingkungan Departemen;
- f. Inspektorat Khusus mempunyai melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang penyelesaian masalah-masalah yang memerlukan penanganan tersendiri dalam rangka penertiban, penindakan terhadap penyelewengan, penyimpangan di lingkungan Departemen.

Untuk melaksanakan tugas tersebut di atas, Inspektorat Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- a. perencanaan dan program pengawasan di bidang kepegawaian yang di koordinasikan oleh Sekretariat Inspektorat Jenderal;
- b. penyusunan norma dan petunjuk pemeriksaan, pengujian, pengusutan dan penilaian di bidang kepegawaian sesuai dengan rencana dan program kerja berdasarkan kebijakan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. pelaksanaan pemeriksaan, pengujian, pengusutan, dan penilaian, terhadap pengelolaan kepegawaian dan sumber daya manusia;
- d. pelaksanaan penelaahan dan pengusutan kebenaran laporan atas pengaduan tentang hambatan dan peraturan perundang-undangan di bidang pengelolaan kepegawaian dan sumber daya manusia;
- e. penyusunan dan penyampaian laporan hasil pemeriksaan;
- f. penghimpunan, evaluasi temuan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas pengawasan; dan
- g. pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Inspektorat Kepegawaian.

2.10. Sistem Pengawasan Inspektorat Jenderal

Menurut mantan Kepala Lembaga Administrasi Negara Prof.DR. Sumardjo Tjitrosidoyo, Pengawasan adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara menyeluruh dengan mengadakan perbandingan yang seharusnya (*das Sollen*) dan yang adanya (*das Sein*). Ditambahkan oleh Drs.

Gandhi mantan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pengawasan adalah pemeriksaan yang berhenti setelah mengkonstatir dan memberitahukan / menyarankan ada sesuatu yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan pada atasan yang bertanggung jawab. Jadi baik Sumardjo maupun Gandhi menyatakan bahwa pengawasan di tindaklanjuti setelah mendapatkan temuan-temuan dan temuan tersebut dilaporkan kepada yang bertanggung jawab atas misi tersebut.

Sistem pengawasan yang dijalankan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia ditekankan kepada tindakan *preventif* yaitu dilaksanakan melalui pengawasan internal pemerintah dilaksanakan melalui: audit kinerja, monitoring, evaluasi, reuiu, konsultasi, Sosialisasi dan asistensi (bimbingan teknis). Kegiatan ini menghasilkan rekomendasi kepada pimpinan instansi pemerintah dan unit kerja yang bersifat memperbaiki sistem pengendalian intern (organisasi, perencanaan, kebijakan, dan reuiu intern), penyempurnaan metode pelaksanaan kegiatan dan koreksi secara langsung atas penyimpangan yang dijumpai dilapangan. Tindak lanjut atas rekomendasi kegiatan pengawasan ini merupakan langkah yang efektif untuk mencegah terjadinya penyelewengan, tindak pidana korupsi. Kegiatan konsultasi, sosialisasi dan asistensi bertujuan meningkatkan kapasitas obyek pengawasan dalam pelaksanaan tugas, terutama dalam hal yang berhubungan dengan peraturan perundang-undangan dan administrasi keuangan. tanpa mengabaikan peran melalui tindakan *refresif* yaitu dilaksanakan melalui pemberian rekomendasi kepada pimpinan instansi pemerintah, berupa sanksi sehubungan dengan adanya temuan terjadinya penyelewengan, tindak pidana korupsi atau kerugian negara melalui audit. Selain itu rekomendasi kepada pimpinan instansi pemerintah dapat berupa pelimpahan hasil audit kepada aparat penegak hukum apabila terjadi tindak pidana korupsi.

2.10.1. Pemeriksaan Rutin/Audit Kinerja

a. Audit Kinerja Terhadap Penggunaan Dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN)

Pengeluaran negara yang dibiayai dari dana APBN, dana APBN yang dialokasikan untuk pelaksanaan tugas pembantuan dan dekonsentrasi, harus dikelola dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh instansi pemerintah pusat. Dalam rangka menjalankan peran utamanya sebagai *quality assurance*, setiap unit Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan lingkup kewenangan masing-masing, perlu melakukan audit untuk memberikan penilaian atas kinerja penggunaan dana-dana tersebut. Ruang lingkup audit kinerja berupa audit ekonomis, efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran serta ketaatan pelaksanaan kegiatan terhadap peraturan perundang-undangan. Audit kinerja penggunaan dana APBN bertujuan menilai kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang didanai APBN, serta memberikan rekomendasi dalam rangka membantu manajemen/pimpinan instansi pemerintah meningkatkan kinerja.

b. Audit Kinerja atas Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan adalah efektivitas pelayanan instansi pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan keperluan masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan publik yang prima, termasuk di dalamnya pelayanan dalam bidang perijinan.

Seluruh jajaran APIP sesuai dengan lingkup kewenangan masing-masing, perlu meningkatkan intensitas pengawasan atas penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana disebutkan dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: SE/15/M.PAN/9/2005 tentang Peningkatan Intensitas Pengawasan Dalam Upaya Perbaikan Pelayanan Publik untuk memastikan bahwa kualitas pelayanan publik termasuk perijinan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat telah sesuai dengan ketentuan dan standar pelayanan publik. Melalui audit kinerja terhadap pelayanan

publik, diharapkan APIP dapat membantu pimpinan instansi pemerintah meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik.

c. **Audit terhadap masalah yang menjadi fokus perhatian Pimpinan Lembaga/Instansi Pemerintah**

Dalam pengambilan keputusan, pimpinan lembaga/instansi pemerintah dapat memberikan perhatian khusus pada masalah-masalah tertentu yang menjadi bidang tugasnya. Masing-masing unit APIP harus tanggap dan harus dapat menyajikan informasi hasil pengawasan atas permasalahan yang menjadi perhatian pimpinan lembaga/instansi dimaksud. Pengawasan yang bersifat strategis bagi pencapaian tujuan organisasi.

d. **Audit bersifat khas**

Sesuai dengan tujuan pembentukannya, setiap unit APIP dapat mempunyai tugas dan fungsi yang bersifat khas yang tidak dimiliki oleh APIP lainnya seperti audit akhir masa jabatan. Unit APIP bersangkutan perlu memperhatikan dan melaksanakan kegiatan pengawasan yang bersifat khas dimaksud, antara lain melalui audit dengan tujuan tertentu di luar audit investigatif.

2.10.2. Pemeriksaan Khusus/Audit Investigatif

Salah satu isu aktual yang sangat penting untuk direspon oleh APIP adalah instruksi Presiden kepada pimpinan instansi pemerintah di Pusat dan Daerah tentang percepatan pemberantasan korupsi sebagaimana tercantum dalam Inpres Nomor: 5 tahun 2004. Dalam Diktum ke 10 Inpres Nomor: 5 tahun 2004, Pimpinan Instansi Pemerintah diinstruksikan untuk meningkatkan upaya pengawasan dan pembinaan aparatur untuk meniadakan perilaku koruptif di lingkungan instansi Pemerintah yang dipimpinnya. Salah satu upaya yang diperlukan oleh APIP adalah melakukan audit investigatif apabila ada dugaan kasus KKN di lingkungan aparatur negara.

Dalam melaksanakan setiap tugas audit terutama audit terhadap kegiatan yang rawan terhadap kebocoran dan adanya hambatan kelancaran

pembangunan serta penyelenggaraan pelayanan publik, setiap APIP wajib mengembangkan dan melaksanakan prosedur audit yang diarahkan untuk mengungkapkan adanya unsur-unsur tindak pidana korupsi, perdata, dan kejahatan keuangan lainnya (antara lain penggelapan, penipuan dan pemalsuan) serta penyelesaian hambatan kelancaran pembangunan dan pelayanan publik. Apabila ditemukan indikasi yang kuat adanya unsur-unsur tindak pidana korupsi, perdata dan kejahatan keuangan lainnya, maka audit perlu ditindaklanjuti dengan audit investigatif.

Selain dari hasil pengembangan audit reguler, audit investigatif juga dilaksanakan berdasarkan pengembangan atas temuan hasil audit yang belum ada atau belum tuntas tindak lanjutnya, pengaduan masyarakat baik melalui, kotak pos 3489, E-mail: itjen@depkumham.go.id maupun yang langsung ditujukan kepada APIP yang bersangkutan sebagaimana telah diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/118/M.PAM/8/2004 tentang Pedoman Umum Penanganan Pengaduan Masyarakat Bagi Instansi Pemerintah, permintaan dari pimpinan instansi pemerintah, aparat penegak hukum dan isu aktual yang berkembang di masyarakat. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan dan pengembangan kerja sama dengan instansi lain mencakup kejaksaan, kepolisian, dan pihak lain yang terkait, serta peningkatan kerja sama dalam lingkup APIP baik pusat ataupun daerah terutama dengan lembaga-lembaga pengawasan masyarakat.

2.10.3. Monitoring

Kegiatan pengawasan lainnya yang penting adalah monitoring atau pemantauan. Monitoring oleh APIP dilakukan secara terus-menerus terhadap seluruh tahap pelaksanaan tugas pokok instansi pemerintah sejak tahap perencanaan, sebagai salah satu bentuk pengarahan dan penjagaan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, agar tetap berjalan sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan. APIP dapat segera memberikan saran/rekomendasi kepada pimpinan instansi pemerintah/unit kerja yang bertanggungjawab, jika hasil monitoring menunjukkan bahwa ada hal-hal yang memang perlu dikoreksi

untuk menjamin agar tujuan/sasaran program/kegiatan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Saran/rekomendasi tersebut antara lain dapat berupa perbaikan dalam penerapan sistem pengendalian intern, misalnya penyempurnaan kebijakan, pengorganisasian, perencanaan, prosedur, dan sistem pelaporan.

2.10.4.Reviu

Reviu merupakan salah satu bentuk kegiatan pengawasan, berupa penilaian terhadap hasil kegiatan suatu instansi pemerintah. Salah satu bentuk reviu yang sangat penting dan menjadi kewajiban APIP adalah reviu terhadap laporan keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. APIP Pusat wajib melakukan reviu Laporan Keuangan Departemen/Kementerian/LPND yang akan disampaikan kepada Menteri Keuangan untuk dikonsolidasikan sebagai bagian pertanggungjawaban keuangan pemerintah. Tujuan reviu tersebut terutama adalah untuk menilai laporan keuangan dari sudut penyajiannya.

2.11. Operasional Faktor

No	Faktor	Indikator	Pedoman Wawancara	Informan	Jenis Data
1.	<p>Prosedur</p> <p>1. Langkah-langkah penyusunan UPKPT Suatu seri tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain yang merupakan bagian daripada urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan.</p>	<p>1. Langkah-langkah penyusunan UPKPT Suatu seri tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain yang merupakan bagian daripada urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan.</p>	<p>1. Bagaimanakah langkah-langkah dalam proses penyusunan UPKPT ?</p> <p>2. Peraturan apa yang digunakan terkait proses penyusunan UPKPT ?</p> <p>3. Faktor-faktor apa saja yang mendukung serta menghambat dalam langkah-langkah proses penyusunan UPKPT ?</p> <p>4. Langkah-langkah apa yang diambil dalam meminimalisir hambatan yang terjadi dalam proses penyusunan UPKPT ?</p> <p>5. Bagaimana menurut pendapat saudara berkaitan langkah-langkah tersebut, apakah sudah efektif ? jika tidak berikan saran ke depannya agar langkah-langkah proses penyusunan UPKPT lebih efektif !</p>	<p>1. Inspektorat Bidang/ Auditor; 2. Kasubag Rencana dan Anggaran.</p>	
2.	<p>Metode</p> <p>2. Sasaran yang dituju dalam penyusunan UPKPT Sesuatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu dengan cukup memperhatikan sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan pengeluaran total berupa, waktu, uang serta usaha.</p>	<p>2. Sasaran yang dituju dalam penyusunan UPKPT Sesuatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu dengan cukup memperhatikan sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan pengeluaran total berupa, waktu, uang serta usaha.</p>	<p>1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan saiker yang akan dicantumkan dalam UPKPT ?</p> <p>2. Kebijakan apakah yang digunakan dalam proses menentukan sasaran didalam UPKPT ?</p> <p>3. Kendala-kendala apa saja yang sering dihadapi dalam menentukan sasaran yang tercantum didalam UPKPT ?</p> <p>4. Bagaimana saran saudara agar UPKPT lebih efektif berkaitan penentuan sasaran ?</p>	<p>1. Inspektorat Bidang/ Auditor; 2. Kasubag Rencana dan Anggaran.</p>	
3.	<p>Standard</p> <p>3. Jadwal dalam proses penyusunan UPKPT Ia merupakan suatu kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai suatu patokan atau tingkat referensi.</p>	<p>3. Jadwal dalam proses penyusunan UPKPT Ia merupakan suatu kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai suatu patokan atau tingkat referensi.</p>	<p>1. Pada bulan apa proses penyusunan UPKPT sebaiknya dilakukan ?</p> <p>2. Ketentuan atau peraturan apakah yang menjadi dasar serta acuan dalam menyusun UPKPT berkaitan dengan waktu pelaksanaan penyusunannya hingga selesai ?</p> <p>3. Bagaimanakah tahapan-tahapan jadwal proses penyusunan UPKPT ?</p> <p>4. Faktor-faktor apa saja yang terkait dalam penentuan jadwal</p>	<p>1. Inspektorat Bidang/ Auditor; 2. Kabag Penyusunan Program..</p>	

			<p>penyusunan UPKPT ?</p> <p>5. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi berkaitan dengan jadwal penyusunan UPKPT yang telah ditetapkan ?</p> <p>6. Adakah saran saudara berkaitan dengan jadwal/waktu proses penyusunan UPKPT ?</p>		
4.	<p>Anggaran</p> <p>4. Alokasi anggaran penyusunan UPKPT</p> <p>Sebuah budget merupakan sebuah rencana untuk pendapatan atau pengeluaran ataupun untuk kedua hal tersebut, yang menyangkut uang, personil, barang-barang yang dibeli, barang-barang penjualan, ataupun entitas lain mengenai soal apa pihak manajer menganggap bahwa penetapan tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang akan membantu usaha-usaha manajerialnya</p>	<p>1. Dalam proses penyusunan UPKPT alokasi anggaran yang disediakan untuk melakukan kegiatan apa saja ?</p> <p>2. Faktor-faktor apa saja yang terkait serta menjadi pertimbangan dalam mengalokasikan anggaran untuk proses penyusunan UPKPT ?</p> <p>3. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam memanfaatkan alokasi anggaran tersebut ?</p> <p>4. Bagaimanakah saran saudara untuk memperbaiki kendala-kendala tersebut ?</p>	<p>1. Kabag Penyusunan Program;</p> <p>2. Kasubag Rencana dan Anggaran.</p>		
5	<p>Program</p> <p>5. Prioritas dalam UPKPT</p> <p>sebuah rencana komprehensif yang meliputi penggunaan macam-macam sumber daya untuk masa yang akan datang dalam bentuk sebuah pola yang terintegrasi dan yang menetapkan suatu urutan tindakan-tindakan yang perlu</p>	<p>1. Apa tujuan dari program prioritas didalam UPKPT ?</p> <p>2. Faktor-faktor apakah yang berkaitan serta menjadi pertimbangan dalam menentukan program prioritas didalam UPKPT ?</p> <p>3. Kendala-kendala apa saja yang timbul dalam proses menentukan program prioritas didalam UPKPT ?</p> <p>4. Bagaimanakah saran saudara agar program prioritas yang tertancup dalam UPKPT dapat efektif ?</p>	<p>1. Inspektorat Bidang Auditor</p>		

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang akan dipakai dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif, metode ini dipilih agar peneliti dapat mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan akan dibahas. Penelitian ini diarahkan kepada subjek yang berfungsi sebagai informan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan lengkap.

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan akan memberikan gambaran yang jelas mengenai proses perencanaan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. mengenai faktor-faktor yang menjadi kendala dan pendukung dalam pengaruhnya terhadap proses penyusunan sehingga diharapkan akan dapat menjawab permasalahan yang ada.

3.1. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian yaitu lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Dengan alamat Jalan H.R. Rasuna Said Kav. 4-5 Gedung Utama, Setiabudi, Kuningan, Jakarta Selatan, Telp. (021) 5253004, Fax. (021) 5252975. Berdasarkan data kepegawaian dari Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI tahun 2009 dapat dilihat bahwa jumlah aparatur pengawas internal pemerintahan adalah berjumlah 190 Orang. Sebagai Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Memiliki pembina APIP yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN) serta Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

3.2. Sumber Data (Informan)

Informan dalam penelitian ini yaitu pejabat struktural dan fungsional pada lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, dikhususnya pada bagian Sekretariat Inspektorat Jenderal yaitu

Bagian Penyusunan Program, dengan bahwa mereka telah melakukan proses perencanaan sesuai dengan kondisi yang telah terjadi di lapangan sehingga apa yang diteliti menggambarkan keadaan mengenai proses penyusunan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT), secara kuantitas objek penelitian atau informan dalam penelitian ini terdiri dari:

- Pejabat fungsional Auditor Ahli Madya = 3 orang;
- Pejabat fungsional Auditor Ahli Muda = 2 orang;
- Kepala Bagian Penyusunan Program = 1 orang;
- dan Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran = 1 orang

Secara karakteristik objek penelitian adalah karakteristik Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, mengenai proses penyusunan rencana kerja pengawasan yaitu Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), terdiri dari:

1. Tahap perencanaan lingkup Inspektorat Bidang dalam penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT);
2. Tahap perencanaan lingkup Sekretariat Inspektorat Jenderal dalam penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT);

Dengan demikian populasi kualitatif penelitian ditetapkan sebanyak 7 (tujuh) orang, sedangkan sub variabel penelitian ditetapkan sebanyak 5 (lima) faktor yaitu Prosedur dalam melakukan penyusunan PKPT, Metode dalam melakukan penyusunan PKPT, Standard yang diterapkan dalam melakukan penyusunan PKPT, Anggaran dalam mendukung kegiatan penyusunan PKPT dan Program prioritas dalam PKPT.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Pendekatan dalam penelitian ini lebih ditekankan pada pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode pengamatan secara langsung dan partisipatif tetapi prosesnya telah selesai dilakukan sehingga data yang didapat penulis merupakan hasil perencanaan yang telah terjadi atau sudah terjadi, diantaranya:

1. Observasi langsung

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengambil secara langsung terhadap objek yang diteliti dan mencatat dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki (Hadi, 1989).

Metode observasi digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan agar dapat lebih memperkuat dan memperjelas penelitian. Dalam penelitian ini penulis melakukan pengamatan secara langsung apa yang telah dihasilkan dari proses penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) kemudian mencatat semua kegiatan penyelenggaraan pendidikan baik administrative maupun akademis, serta pengamatan mengenai manajemen yang ada pada Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

2. Interview dan wawancara

Metode interview dan wawancara merupakan suatu metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab secara sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian (Hadi, 1989).

Metode wawancara yang penulis pakai dalam penelitian ini yaitu dengan mengajukan beberapa pertanyaan langsung kepada subjek penelitian kemudian dijawab secara bebas dan terbuka. Disamping itu penulis juga menggunakan interview tertulis untuk mendapatkan kepastian mengenai data yang digali.

Metode interview atau wawancara ini penulis pergunakan karena selain praktis, mudah dalam mendapatkan suatu data informasi, juga efektif dan bersifat familier.

3. Telaah dokumen kepustakaan

Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dari berbagai dokumen seperti arsip laporan dan dokumen hasil pengawasan. Selain itu, untuk mendukung uraian teoritis juga dikumpulkan sejumlah pendapat para ahli melalui buku literatur tentang manajemen perencanaan.

3.4. Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul, maka data terutama data-data yang terkumpul disusun dan dikelompokkan menurut kategori sesuai dengan factor-faktor yang diteliti dan dibuat ringkasan. Penyajian data dilakukan secara deskriptif, yaitu sesuai dengan hasil wawancara dan penelaahan dokumen-dokumen yang ada dalam bentuk narasi maupun gambar.

Untuk mempermudah dalam melakukan analisa, maka data yang didapat dikelompokkan kedalam factor-faktor yang berbeda kemudian dilakukan analisa dengan studi kasus serta pendekatan kualitatif dan mengambil kesimpulan dari masing-masing permasalahan yang ada dengan terlebih dahulu mengelompokkan keterangan yang didapat tersebut.

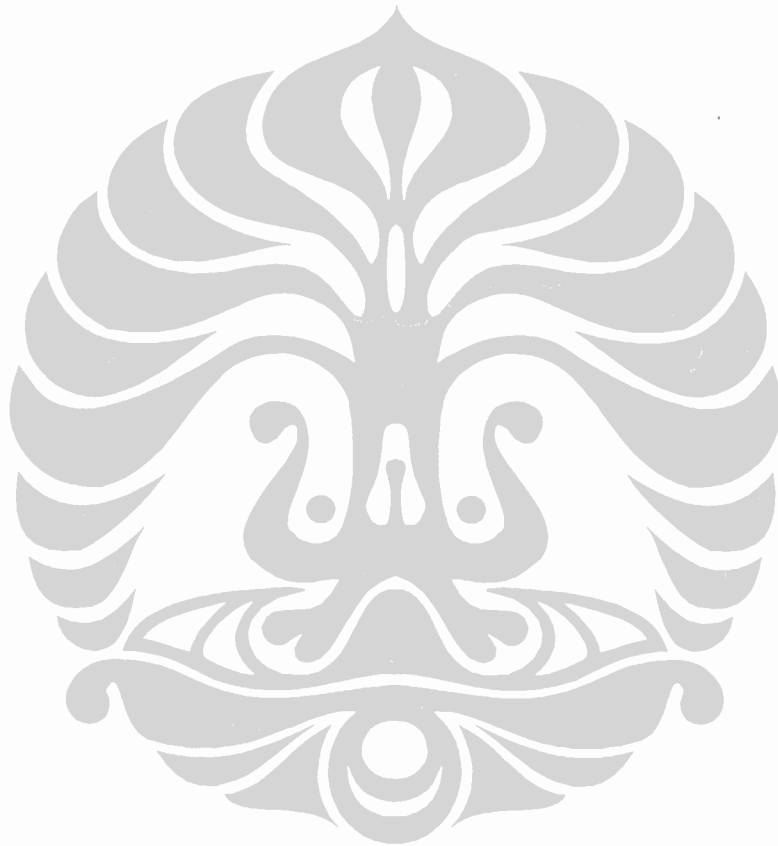
Analisa ini membandingkan proses perencanaan Program Kerja Pengawasan Tahunan yang efektif yaitu melakukan perencanaan sesuai dengan tujuan dan sasaran dari perencana sehingga teknik penyusunan yang dilakukan dapat mengakomodir tujuan serta sasaran dari masing-masing Inspektur Bidang.

Penulis sendiri yang melakukan penelitian adalah staf penyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan melihat keadaan ini secara objektif tanpa melibatkan emosi sehingga penelitian ini menjadi subjektif.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka teknik operasional peneliti dalam menganalisis proses penyusunan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, dengan menggunakan teknik studi kasus adalah:

- a. Peneliti mengumpulkan data hasil pelaksanaan Program Kerja Pengawasan Tahunan selama 4 tahun terakhir;
- b. Peneliti mengoreksi Program Kerja Pengawasan Tahunan selama 4 tahun terakhir dan menginterpretasikan sesuai dengan perangkat masing-masing. Kemudian peneliti mengaitkan dengan Tinjauan Pustaka;
- c. Peneliti mengumpulkan data dan hasil-hasil wawancara dengan para Auditor serta pejabat struktural yang terlibat langsung dalam proses penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan;

- d. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan;
- e. Peneliti menyimpulkan hasil penelitian secara umum, setelah peneliti menyimpulkan hasil pengamatan dan hasil wawancara.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS/PEMBAHASAN

Sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsinya menurut Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 jo Nomor: M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 Unit Inspektorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian serta untuk melaksanakan tugas tersebut, Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan perumusan kebijakan pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri;
- c. pelaksanaan urusan administrasi Inspektorat Jenderal; dan
- d. penyusunan laporan.

Pada point (b) di atas disebutkan bahwa Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi "*pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri*", pelaksanaan disertai perencanaan untuk melakukan pengawasan tersebut di atas, maka proses penyusunan tersebut dibebankan kepada para Inspektur Bidang sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 jo Nomor: M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 pada Bagian Keempat pasal 934 huruf (a), Bagian Kelima pasal 938 huruf (a), Bagian Keenam pasal 942 huruf (a), Bagian Ketujuh pasal 946 huruf (a) serta Bagian Kedelapan pasal 950 huruf (a) yaitu "*melakukan perencanaan dan program pengawasan di bidang masing-masing yang dikoordinasikan oleh Sekretaris Inspektorat Jenderal*". Sedangkan pada Bagian Ketiga pasal 911 huruf (a) disebutkan Sekretariat Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi "*pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan pengawasan*", yang tugasnya dilimpahkan kepada Bagian Penyusunan Program.

4.1. Hasil Penelitian

Hasil perencanaan pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri tercantum dalam Rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan yang disusun meliputi unsur-unsur, antara lain: (1) obyek pemeriksaan yang direncanakan dijabarkan pada tiap bulannya; (2) sasaran pemeriksaan dan sistem pemeriksaan yang akan dipergunakan; (3) jumlah tim pemeriksa. Unsur-unsur tersebut disusun berdasarkan skala prioritas (*urgensi*) serta kemungkinan pelaksanaannya (*feasibilitas*), dengan mempertimbangkan jumlah auditor dan waktu pelaksanaan sehingga apa yang telah disusun dan tercantum dalam Rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan benar-benar dapat dilaksanakan.

Menurut pendapat Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran Sdr. Ichsanudin Eko Saputro, SH.,M.Si. sebagai pihak yang langsung secara teknis menangani Program Kerja Pengawasan Tahunan Prosedur yang dilakukan antara lain "*pengusulan Program Kerja Pengawasan Tahunan dilakukan oleh para Inspektur Bidang, kemudian dikirim melalui Sekretaris Inspektorat Jenderal yang selanjutnya didisposisikan kepada bagian Penyusunan Program dalam hal ini kepada Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran untuk dipilah dan dikompilasi untuk selanjutnya dikirimkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara untuk dikoordinasikan dengan pihak Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, setelah proses tersebut selesai maka Program Kerja Pengawasan Tahunan tersebut diserahkan kembali kepada para Inspektur Bidang*".

4.1.1. Prosedur

Prosedur dijelaskan "*Suatu seri tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain yang merupakan bagian daripada urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan*".

Perencanaan pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal merupakan rencana pemeriksaan terfokus/terpisah pada tiap bidang-bidang tertentu yang merupakan bagian dari seluruh unit yang ada dalam

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, menurut Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 jo Nomor: M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008 disebutkan dalam tugas pokok dan fungsinya pada tiap-tiap Inspektorat Bidang untuk *“melakukan perencanaan dan program pengawasan dibidang masing-masing dengan berkoordinasi dengan Sekretariat Inspektorat Jenderal”*, koordinasi tersebut dilakukan khususnya dengan Bagian Penyusunan Program yang mempunyai tugas dan fungsi antara lain *“penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran pengawasan”*. Tugas tersebut dilakukan secara rutin secara berkesinambungan hal tersebut disebutkan oleh Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran Sdr. Ichsanudin Eko Saputro, SH.,M.Si. sebagai pihak yang langsung secara teknis menangani Program Kerja Pengawasan Tahunan, yaitu *“pengusulan Program Kerja Pengawasan Tahunan dilakukan oleh para Inspektur Bidang, kemudian dikirim melalui Sekretaris Inspektorat Jenderal yang selanjutnya didisposisikan kepada bagian Penyusunan Program dalam hal ini kepada Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran untuk dipilah dan dikompilasi untuk selanjutnya dikirimkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara untuk dikoordinasikan dengan pihak Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, setelah proses tersebut selesai maka Program Kerja Pengawasan Tahunan tersebut diserahkan kembali kepada para Inspektur Bidang”*. Juga menurut keterangan Auditor Ahli Madya Inspektorat Keimigrasian Sdr. Budi, SH. *“Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan sebelum diajukan kepada Bagian Penyusunan Program melalui Sekretaris Inspektorat Jenderal, dirapatkan secara intern oleh para auditor untuk menyusun obrik/UPT/satker untuk kemudian disetujui oleh Inspektur Bidang untuk dikirimkan kepada Sekretaris Inspektorat Jenderal untuk proses kepada Menpan”*. Hal tersebut merupakan Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan yang dilakukan setiap tahunnya (Gambar 5.1), karena memang tahapan tersebut sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.09-PR.07.10

Tahun 2007 jo Nomor: M.HH-01.OT.01.01 Tahun 2008, koordinasi yang dilakukan pihak Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan pihak Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Nomor : PER/03.1/M.PAN/3/2007 Tanggal 30 Maret 2007 Tentang Kebijakan Pengawasan Nasional Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Tahun 2007-2009, hal ini untuk menghindari terjadinya pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak *eksternal* yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan terhadap satker yang telah dijadwalkan serta diprioritaskan untuk diperiksa oleh pihak Inspektorat Jenderal dan juga untuk menghindarkan adanya *"tumpang-tindih"* terhadap pemeriksaan bidang keuangan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam hal tersebut faktor yang dapat menghambat dijelaskan kembali menurut Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran yaitu *"sering terlambatnya para Inspektur Bidang menyampaikan Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan untuk dikompilasi serta tidak akuratnya penyusunan yang dilakukan"*, maksud dari tidak akuratnya yaitu sering antara Inspektur Bidang satu dengan yang lain menjadwalkan/mencantumkan sakter yang sama, untuk itu subbagian penyusunan rencana dan anggaran yang menyeleksi dan menyesuaikan sasaran agar tidak terjadi benturan pada bulan yang sama, hal itu dijelaskan juga *"jika terjadi satu sakter yang sama diusulkan oleh dua Inspektur Bidang maka kita lihat tahun terakhir diperiksa oleh Inspektur mana, kemudian kita lihat juga permasalahan yang terjadi pada sakter tersebut yang paling rawan apa serta skala prioritasnya"*.

Secara global proses penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan Inspektorat Jenderal lebih banyak difokuskan dari data hasil evaluasi pelaksanaan pemeriksaan tahun-tahun sebelumnya, hal tersebut dijelaskan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Keimigrasian Sdr. Budi, SH. *"obrik/obyek pemeriksaan, yaitu obrik yang kurang lebih enam bulan terakhir telah dilakukan pemeriksaan, tapi lebih efektif waktunya harus kurang lebih satu tahun"* serta yang menjadi acuan dalam penyusunan

tersebut yaitu *“dari arsip di imigrasi, dalam menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan tahun 2011 harus melihat Program Kerja Pengawasan Tahunan tahun 2009 dan 2010, jadi pedomannya diperoleh dari Program Kerja Pengawasan Tahunan sebelumnya”* dan menurut Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Kepegawaian Sdr. Syamsuddin Harahap, SH. *“acuan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan yaitu dari audit yang telah dilakukan”*.

4.1.2. Metode

Metode dijelaskan *“Sesuatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu dengan cukup memperhatikan sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan pengeluaran total berupa, waktu, uang serta usaha”*.

Inspektur Bidang masing-masing juga mempersiapkan kebijaksanaan tahunan ke dalam bentuk Rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan (RKPT) untuk tahun anggaran selanjutnya, yang disusun berdasarkan kriteria faktor-faktor skala prioritas serasi dengan kebijaksanaan dan program pengawasan yang telah ditetapkan dalam pola perencanaan pengawasan disebutkan oleh Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran *“Prosedur pengusulan Program Kerja Pengawasan Tahunan dilakukan oleh para Inspektur Bidang kemudian jika pengusulan tersebut telah sampai ke kita (Penyusunan Rencana dan Anggaran) maka kita pilah dan kita kompilasi mana kira-kira yang bisa untuk diperiksa di tahun berikutnya, setelah itu kita kirimkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk dikoordinasikan dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan”*. Pemilahan tersebut di atas yang wajib dilakukan oleh para Inspektorat Bidang untuk selanjutnya pengusulan Program Kerja Pengawasan Tahunan, mengenai teknisnya dijelaskan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Keimigrasian faktor-faktornya yaitu *“obrik/obyek pemeriksaan, yaitu obrik yang kurang lebih enam bulan terakhir telah dilakukan pemeriksaan, tapi lebih efektif waktunya harus kurang lebih satu tahun, UPT yang diperiksa salah satunya*

yaitu UPT yang belum pernah diperiksa pada tahun sebelumnya serta pada imigrasi yang mempunyai volume kerja yang paling tinggi, dalam hal ini tingkat pelayanannya yang paling tinggi.....dst. untuk imigrasi difokuskan ke pelayanan publik bidang jasa keimigrasian, tingkat pelayanannya sangat tinggi (berindikasi) tingkat penyimpangannya sangat tinggi". Untuk Inspektorat Bidang masing-masing sangat beragam faktornya dalam menentukan sasaran prioritas, seperti halnya Inspektorat Bidang Kepegawaian yang dijelaskan Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Kepegawaian "*rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan, kita susun berdasarkan prioritas yang belum pernah diperiksa selama 5 tahun keatas.....dst kita tidak ada (program prioritas), acuan kita berimbang (terhadap semua satker)*", juga masih menurut Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual "*penyusunan tersebut (Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan) kita lihat arsip dua tahun.....dst, volume pekerjaan yang agak rentan (pekerjaan)*".

Pada tahap Inspektorat menyelesaikan penyusunan Rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan serta diserahkan kepada Sekretaris Inspektorat Jenderal yang kemudian diteruskan kepada Kepala Bagian Penyusunan Program untuk diteliti pada Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran serta disesuaikan, jika terjadi usulan yang sama dalam hal ini satker maupun jadwal pemeriksaannya antara Inspektur Bidang satu dengan yang lain maka akan dilakukan penyusunan kembali, seperti dijelaskan oleh Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran "*kalau memang sama-sama (pengusulan) di Lembaga Pemasarakatan Medan, dua-duanya kita lihat yang terakhir (diperiksa), kemudian dilihat permasalahannya yang paling rawan dalam bidang apa keuangan, kepegawaian atau teknis pemsarakatan serta kita lihat skala prioritasnya (antara ketiga teknis bidang tersebut) itulah yang kita setuju untuk dijadwalkan untuk diperiksa*". Hal tersebut mendapat kritikan dari Auditor Ahli Madya Inspektorat Keimigrasian "*Sebenarnya yang lebih tau hal itu (rencana/jadwal yang akan diperiksa) adalah pemeriksanya, kriteria kantor*

mana yang harus kita periksa, karena yang tau di lapangan (satker) adalah pemeriksanya. Jadi kita sudah ada peta permasalahan antar wilayah". Sedangkan menurut Auditor Ahli Madya Inspektorat Kepegawaian Sdr. Syamsuddin Harahap SH. *"Penyusunan rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan tahun ini masalahnya yaitu satker yang telah disusun tiba-tiba dirubah (di revisi) tanpa adanya koordinasi, karena Inspektur lah yang menyusun rencananya".* Hal senada juga ditambahkan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual *"Perlunya koordinasi (Program Kerja Pengawasan Tahunan) tidak hanya dengan Sekretariat (Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran) tetapi antar Inspektur Bidang-bidang"*.

4.1.3. Standard

Standard dijelaskan Ia merupakan suatu kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai suatu patokan atau tingkat referensi.

Tiap-tiap Inspektur bidang beserta auditornya melakukan identifikasi, analisa dan perumusan masalah di bidang masing-masing, yang antara lain dapat dilakukan melalui rapat dinas, penelaahan laporan, hasil monitoring dan evaluasi program pengawasan yang dilakukan pada akhir tahun sekitar bulan September sampai dengan Desember. Menurut Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran "Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan dijelaskan dalam Standard Operational Prosedur.....dst secara globalnya kita melihat umumnya dua tahun terakhir terhadap satker yang belum pernah diperiksa oleh Inspektur masing-masing bidang". ditambahkan, "Para Inspektur Bidang sering terlambat menyampaikan Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan serta kurang akuratnya penentuan satker-satker.....dst ini merupakan program tiap tahun jadi seharusnya tidak perlu ditagih, harusnya secara otomatis Inspektur-Inspektur tersebut menyampaikan". Kemudian ditambahkan "Idealnya Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan tersebut dikirim sebelum tahun berjalan, yaitu bulan September sehingga terdapat rentang waktu untuk menyesuaikan dengan rencana dari Inspektur lainnya".

Menurut Auditor Ahli Madya Inspektorat Keimigrasian “*untuk penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan dilakukan pada akhir tahun yaitu pada bulan Oktober atau November, tetapi pelaksanaan rencana tersebut berjalan pada bulan Februari sehingga target yang direncanakan meleset*”. Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Kepegawaian “*Mestinya (Program Kerja Pengawasan Tahunan) sebelum anggaran turun sudah harus direncanakan*”. Juga ditambahkan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual berkaitan jadwal melakukan penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan pada bulan “*November atau Desember*”. Hal tersebut dimaksudkan agar proses perencanaan yang dilakukan dapat terlaksana pada awal tahun.

4.1.4. Anggaran

Menurut Auditor Ahli Madya Inspektorat Keimigrasian “*untuk penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan dilakukan pada akhir tahun yaitu pada bulan Oktober atau November, tetapi pelaksanaan rencana tersebut berjalan pada bulan Februari sehingga target yang direncanakan meleset*”. Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Kepegawaian “*Mestinya (Program Kerja Pengawasan Tahunan) sebelum anggaran turun sudah harus direncanakan*”. Juga ditambahkan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual berkaitan jadwal melakukan penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan pada bulan “*November atau Desember*”. Hal tersebut dimaksudkan agar proses perencanaan yang dilakukan dapat terlaksana pada awal tahun.

Alokasi anggaran untuk melakukan penyusunan Rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan disediakan untuk mengakomodir serta mempermudah dalam melaksanakan kegiatan penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan, menurut Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran dijelaskan “*alokasi anggaran untuk penyusunan itu dalam bentuk honor tim dan rapat dinas dalam rangka mendukung penyusunan Program*

Kerja Pengawasan Tahunan, melibatkan pihak-pihak lain diluar bagian Penyusunan Program". hal tersebut memang telah dianggarkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) pada setiap tahunnya Hal tersebut juga dijelaskan juga oleh Kepala Bagian Penyusunan Program, Sdr. Indra Gunawan Begab, SH.MH. "*anggaran untuk Program Kerja Pengawasan Tahunan selalu dialokasikan pada tiap tahun untuk mendukung dalam penyusunan tersebut (Program Kerja Pengawasan Tahunan)*", secara teknis tim tersebut disusun untuk membantu dalam proses penyusunan tersebut yang melibatkan berbagai unsur serta menyelenggarakan rapat kedinasan dalam lingkup penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan.

4.1.5. Program

Sebuah program dapat didefinisikan sebagai: sebuah rencana komprehensif yang meliputi penggunaan macam-macam sumber daya untuk masa yang akan datang dalam bentuk sebuah pola yang terintegrasi dan yang menetapkan suatu urutan tindakan-tindakan yang perlu dilaksanakan serta schedule-schedule waktu untuk masing-masing tindakan tersebut dalam rangka usaha mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Menurut Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran Sdr. Ichsanudin Eko Saputro, SH.,M.Si. sebagai pihak yang langsung secara teknis menangani Program Kerja Pengawasan Tahunan mengenai program prioritas yang menjadi syarat untuk mengajukan usulan rencana kerja dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan "*kalau selama per bidang, jelas ya (tujuan prioritas dari Program Kerja Pengawasan Tahunan), pada bidang pemyarakatan program prioritasnya yaitu, over kapasitas, klasifikasi kegiatan yang menjadi perhatian dan tingkat gangguan keamanan yang tinggi. Kemudian Inspektur Keuangan dan Perlengkapan, dilihat dari resiko penyimpangan proyek besar*".

Sedangkan pada Inspektur Keimigrasian lain halnya dengan contoh di atas, hal tersebut dijelaskan oleh Auditor Ahli Madya Inspektorat Keimigrasian Sdr. Budi, SH. "*Kriteria (program prioritas) kantor mana*

yang volume pekerjaannya banyak dan resiko penyimpangannya sangat tinggi". Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Auditor Ahli Madya Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual Sdri. Siti Honiyah, SH. "*faktor khusus lainnya yang dipertimbangkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan yaitu jumlah volume pekerjaan yang rentan*".

Perbedaan program prioritas dari tiap-tiap Inspektur Bidang memang menjadi salah satu syarat mengajukan Program Kerja Pengawasan Tahunan dijelaskan oleh Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran "*yang jelas ya (program prioritas) contohnya pada bidang pemasyarakatan yaitu (1) over kapasitas (pada Lembaga Pemasyarakatan dan Rumah Tahanan Negara), (2) klasifikasi kegiatan yang menjadi perhatian dan (3) tingkat gangguan keamanan yang tinggi. Memang ada program prioritas, Inspektur Keuangan dan Perlengkapan kira-kira mana rawan mengenai proyek besar yang sedang berjalan*", hal ini juga diperkuat dari keterangan para Auditor Inspektur Bidang antara lain Inspektorat Keimigrasian "*jika pada Inspektur Keimigrasian lebih difokuskan ke pelayanan publik bidang jasa keimigrasian*", Inspektorat Kepegawaian "*rencana Program Kerja Pengawasan Tahunan, kita susun berdasarkan prioritas yang belum pernah diperiksa selama 5 tahun keatas*" dan Inspektorat Hukum, Hak Asasi Manusia dan Hak Kekayaan Intelektual "*volume pekerjaan yang agak rentan (pekerjaan) pada daerah-daerah tertentu*".

Program prioritas juga menjadi pertimbangan dalam pertimbangan pemilihan salah satu satker yang akan dijadikan rencana pemeriksaan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan, hal tersebut dijelaskan oleh Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran "*jika memang ada dua Inspektur yang akan memeriksa satu satker pada bulan yang sama maka kita akan melihat permasalahan di dalam satker tersebut, serta membandingkan skala prioritas kedua Inspektur yang mengajukan*".

4.2. Analisis/Pembahasan

Berdasarkan data yang telah dijabarkan dari data yang diperoleh dilapangan berupa wawancara dan observasi lapangan terdapat beberapa indentifikasi langkah yang mempengaruhi dan menyebabkan ketidakefektivan penyusunan rencana kerja Inspektorat Jenderal dalam hal penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan yaitu antara lain:

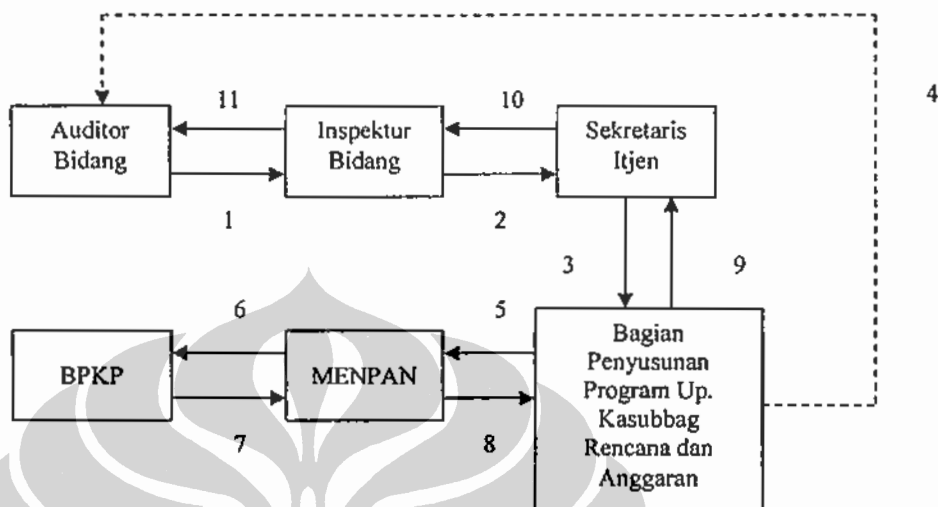
4.2.1. Prosedur

Disebutkan bahwa prosedur yang digunakan oleh para penyusun rencana kerja pengawasan pada setiap tahunnya menjadi teknik dalam lingkup untuk melakukan penyusunan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal, prosedurnya dilakukan secara berjenjang yaitu para Auditor Bidang menyusun usulan pelaksanaan pengawasan untuk tahun depan, dengan mempertimbangkan program unggulan serta skala prioritas dan data-data yang dihimpun dari hasil pemeriksaan tahun lalu, dengan mencantumkan usulan bagi satker yang paling lama tidak pernah diperiksa oleh Inspektorat Bidang masing-masing (lihat gambar 4.2.1), kelemahan dalam proses ini yaitu tidak adanya koordinasi yang dilakukan oleh Sekretariat Inspektorat Jenderal yaitu Bagian Penyusunan Program dengan para Auditor Bidang lain yang melakukan penyusunan tersebut sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, saat usulan tersebut telah sampai di Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran maka dilakukan lagi penyusunan kembali, hal ini untuk menghindari terjadinya *benturan* antara Inspektorat Bidang satu dengan yang lain. Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya tidak melakukan penyusunan rencana kerja pengawasan dalam yang dicantumkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan tetapi melakukan penyusunan koordinasi dalam rangka penyusunan rencana kerja pengawasan Inspektorat Jenderal, hal tersebut membuat langkah-langkah atau prosedur dalam melakukan penyusunan rencana kerja pengawasan menjadi tidak efektif dalam penyusunannya maupun pelaksanaannya karena terdapat dua kali

tahap penyusunan yaitu oleh Auditor Inspektorat Bidang dan Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran.

Gambar 4.2.1

Prosedur Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan



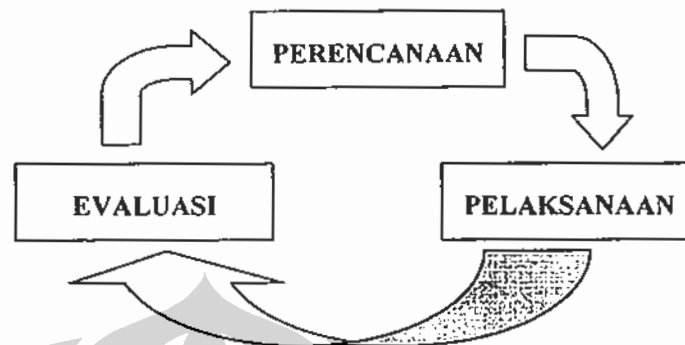
Sumber Data: Hasil Olahan Penelitian

4.2.2. Metode

Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan yang telah disusun tersebut telah melalui berbagai tahapan penyusunan serta pertimbangan untuk mencantumkan satker-satker dalam Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan dengan metode berdasarkan data-data hasil pelaksanaan pemeriksaan pada Inspektorat Bidang masing-masing dengan mempertimbangkan program prioritas, hal ini menjadikan pencantuman satker-satker dalam Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan merupakan rencana yang telah tersusun dengan *matang*, akan tetapi diubah secara *instant* tanpa mempertimbangkan faktor-faktor terkait penyusunan yang telah dilakukan oleh para Auditor pada Inspektorat Bidang masing-masing, hal ini menimbulkan ketidakefektifan hasil yang akan diperoleh secara keseluruhan dalam pelaksanaannya karena rencana yang disusun oleh satu orang yang mengetahui persoalan di-*lapangan* direvisi oleh orang yang tidak mengetahui persoalan tetapi hanya mengandalkan data-data yang diperoleh dari hasil pelaksanaan pemeriksaan pada tahun-tahun sebelumnya (lihat

gambar 4.2.2) sehingga sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai sepenuhnya.

Gambar 4.2.2
Metode Rencana Kerja Pengawasan



Sumber Data: Hasil Olahan Penelitian

Jika dihubungkan dengan teori Hiro Tugiman (1997) mengenai *Standar Profesional Auditor Intern* dalam jurnal *Statement on Auditing Standard No. 108 Planning and Supervision*, dijelaskan bahwa “*The auditor must develop an audit plan in which the auditor documents the audit procedures to be used that, when performed, are expected to reduce audit risk to an acceptably low level*”. Sehingga tugas penyusunan rencana kerja pengawasan dalam rangka pencantuman satker-satker dalam Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan merupakan sepenuhnya kewajiban Auditor Inspektorat Bidang masing-masing.

4.2.3. Standard

Tiap-tiap Inspektur bidang beserta auditornya dalam melakukan penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan, diidentifikasi, dianalisa dan dirumuskan pada sekitar akhir tahun antara bulan September sampai dengan Desember, hal ini jelas tidak dapat menyesuaikan dengan penyusunan anggaran yang dilakukan pada bulan Juni sehingga program yang disusun tidak sepenuhnya dapat menyesuaikan dengan anggaran yang telah disusun, hanya berkaca pada hasil penyusunan anggaran pengawasan pada masa lampau, serta standard yang digunakan tersebut juga tidak memberikan banyak waktu bagi Subbagian Penyusunan Rencana dan

Anggaran untuk melakukan revisi dikarenakan harus berkoordinasi dengan pihak eksternal lainnya seperti Badan Pengawasan Keuangan dan Perlengkapan maupun Badan Pemeriksa Keuangan yang dikoordinasikan oleh pihak Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara

4.2.4. Anggaran

Anggaran pendukung untuk penyusunan rencana kerja pengawasan dalam menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan merupakan suatu alat pendukung agar kelancaran proses penyusunan dan koordinasi, tetapi dalam pelaksanaannya anggaran tersebut tidak sesuai dengan kegunaannya serta hal ini sangat penting karena jika tidak adanya alokasi anggaran dalam proses penyusunan maka kegiatan tersebut tidak efektif, dikarenakan proses penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan merupakan proses kegiatan yang berkelanjutan diluar kegiatan sehari-hari hanya berdasarkan *event* yang terjadi begitupun dengan koordinasi yang dilakukan membutuhkan persiapan yang agar penyusunan lebih akurat dan efektif.

4.2.5. Program

Program prioritas yang diajukan oleh para Inspektorat Bidang satu sama lain berbeda sehingga membuat tindakan-tindakan yang diambil oleh pihak Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran mempertimbangkan tidak hanya metode hasil pemeriksaan terdahulu, tetapi juga mempertimbangkan program prioritas Inspektorat Bidang masing-masing, hal ini berkaitan dengan permasalahan yang terjadi di lapangan serta isu-isu aktual yang terjadi. Program Prioritas merupakan suatu kesatuan dalam penentuan satker-satker yang dicantumkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan, jika terjadi perubahan beberapa satker dalam Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan maka program prioritas yang ditetapkan pada tiap-tiap Inspektorat Bidang tidak sepenuhnya tercapai sehingga program prioritas yang disusun menjadi sia-sia dan tidak efektif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penyusunan Rencana Kerja Pengawasan Inspektorat Jenderal dalam hal ini penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan menjadi tidak efektif karena faktor-faktor yang mendukung perencanaan tidak terlaksana dengan baik seperti prosedur yang tidak fleksibel dikarenakan acuannya tidak jelas, metode yang diterapkan selama ini tidak mutakhir, standard yang masih belum dipahami sepenuhnya, anggaran yang tidak digunakan sebagaimana mestinya, serta program yang dijalankan hanya sebagai pendukung semata sehingga semua proses yang terjadi selama ini sangat membuat tidak efektif proses perencanaan tersebut.

5.2. Saran

Persoalan yang terjadi saat ini adalah karena suatu permasalahan yang mendasar yaitu proses perencanaan yang terjadi berulang-ulang kali serta tidak melakukan koordinasi antara kedua belah pihak, maka agar tidak terjadi perencanaan yang berulang-ulang diperlukan perubahan bentuk organisasi dari Inspektorat Bidang yang membagi per-bidang kerja menjadi Inspektorat Wilayah yang dibagi per-wilayah kerja sehingga benturan antara sesama Inspektorat tidak akan terjadi karena sudah dibagi wilayah kerjanya masing-masing.

Daftar Pustaka

1. Buku:

- Agung Rai, I Gusti. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Barry, Bryan W. 1986. *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.
- Bryson, John M. 1988, *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*, Jossey-Bass Publisher. San Francisco.
- _____. 1988. "Mobilizing innovation efforts: The case of government strategic planning". *Research on the Management of Innovation*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 1996. *Standar Audit Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (SA-APFP)*. Jakarta.
- Griffin, R. 2006. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- _____. 2008. *Management*. Houghton Mifillin Company. Boston
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. PT. Gramedia. Jakarta
- Johnson, Gregory Paul. 1997. *The Iso 14000. EMS Audit Handbook*. St. Lucie Press. Corporate Blvd. N.W.
- Kaufman, Jerome L. 1974. "Contemporary planning practice: State of the art". *Planning in America: Learning from Turbulence*, diedit oleh D. Godscalk. American Institute of Planners, Washington, D.C.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnel and Heinz Weihrich. 1989. *Intisari Manajemen 1 dan 2*. Edisi ke 4. Terjemahan A. Hasymi Ali. Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Kunarjo. 1992. *Perencanaan dan Pembiayaan Pembangunan*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Mockler, J. Robert. 1972. *The Management Control Process*. Prentice Hall. Englewood Sliffs.
- Olsen, J.B. dan D.C. Eadie. 1982. *The game plan: Governance with foresight*. Council of State Planning Agencies, Washington, D.C.
- Pearce, Robinson. 1997. *Manajemen Strategik-Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian-Buku Satu*. Binarupa Aksara. Jakarta.

- Picket, K.H. Spencer. 2003. *The Audit Interning Handbook*. John Wiley and Sons. 2nd edition.
- Robbins, Stephen dan Mary coulter. 2007. *Management, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, John R. 1997 *Manajemen. Buku 1*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Siagian, Sondang. 1995. *Manajemen Stratejik*. Penerbit Bina Aksara. Jakarta.
- _____. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sugianto. 2003. *Kebijakan Publik-Administrasi Publik-Analisis Kebijakan Publik*.
- Sukoco, Badri Munir. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Penerbit Erlangga. Surabaya.
- Stoner, James A.F. 1993. *Manajemen*. Edisi Keempat. Penerbit Intermedia Jakarta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. PT. Gramedia. Jakarta
- Terry, R. George. 1960. *Principles of Manajement. Edisi Ketiga*. Balai Pembinaan Administrasi. Universitas Gajah Mada.
- _____. 2006. *Asas-Asas Manajemen*. PT. Alumni, Bandung
- Tugiman, Hiro. 1997. *Standar Profesional Auditor Intern*. Kanisius.
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management in Action*. Kanisius. Yogyakarta
- Venables, J.S.R; Impey, K.W. 1991. *Audit Intern*, Butterworths, London, Dublin and Edinburg
- Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*. Penerbit Mandar Maju. Cetakan kedua. Bandung.

2. Internet

<http://subur5.tripod.com/karya.html>, Mata kuliah Perencanaan dan Pengawasan.

<http://www.slideshare.net/DadangSolihin/menciptakan-good-governance-melalui-perencanaan-presentation>, *Menciptakan Good Governance melalui perencanaan.*

<http://www.depkmham.go.id/xdepkmhamweb/xunit/xinspektoratjend/>

http://www.itjen.depkmham.go.id/news.php?mode=baca&info_id=32

http://hukumham.info/index.php?option=com_content&task=view&id=3283&Itemid=43

<http://www.bpkp.go.id/index.php?idunit=10&idpage=4313>

<http://www.bpk.go.id/doc/hapsem/2009i/IHPS/IHPS.pdf>

<http://www.bappenas.go.id/node/152/1381/kajian-penyusunan-indikator-pembangunan-hukum-dan-ham/>

<http://www.kpk.go.id/modules/news/article.php?storyid=97>

<http://203.207.59.29/detailberita-10513772.html>

www.aicpa.org/download/members/div/auditstd/AU-00311.pdf

<http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>

<http://www.scribd.com/doc/12781570/Sekilas-Tentang-Internal-Auditor>

3. Peraturan

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007. *Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.*

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006. *Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.*

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.*

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/03.1/M.PAN/3/2007. *Kebijakan Pengawasan Nasional Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2007-2009.*

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 59/PMK.06/2005 *Tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Pemerintah Pusat.*

4. Laporan

Inspektorat Jenderal. 2008. Laporan Tahunan Inspektorat Jenderal
Kementerian Hukum dan HAM RI Tahun 2008.

Inspektorat Jenderal. 2007. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi
Pemerintah Tahun 2009.

Inspektorat Jenderal. 2009. Laporan Tahunan Inspektorat Jenderal
Kementerian Hukum dan HAM RI Tahun 2009.

5. Jurnal

Statment on Auditing Standards. 2006. *Nomor 108 Planning and
Supervision.*

Pusdiklatwas BPKP. 2007. *Manajemen Pengawasan – Jurnal Modul Diklat
Penjenjangan Auditor Pengendali Teknis, Jakarta.*



Universitas Indonesia

PEDOMAN WAWANCARA

Lokasi : Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

Informan : 1. Auditor Ahli para Inspektorat Bidang

2. Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran

PROSEDUR :

1. Menjelaskan bagaimanakah langkah-langkah/proses penyusunan PKPT setiap tahun.
2. Menanyakan acuan dalam proses penyusunan PKPT.
3. Menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mendukung serta menghambat .

METODE :

1. Menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan satker yang akan diperiksa.
2. Menanyakan kebijakan yang digunakan serta menjadi acuan dalam menentukan penggunaan suatu metode dalam proses tersebut.
3. Menjelaskan kendala-kendala yang mendukung serta menghambat.

STANDARD :

1. Menanyakan ketentuan dan peraturan yang digunakan dalam menentukan standard penyusunan PKPT terkait jadwal penyusunan.
2. Menjelaskan faktor-faktor apa saja yang terkait penentuan jadwal penyusunan

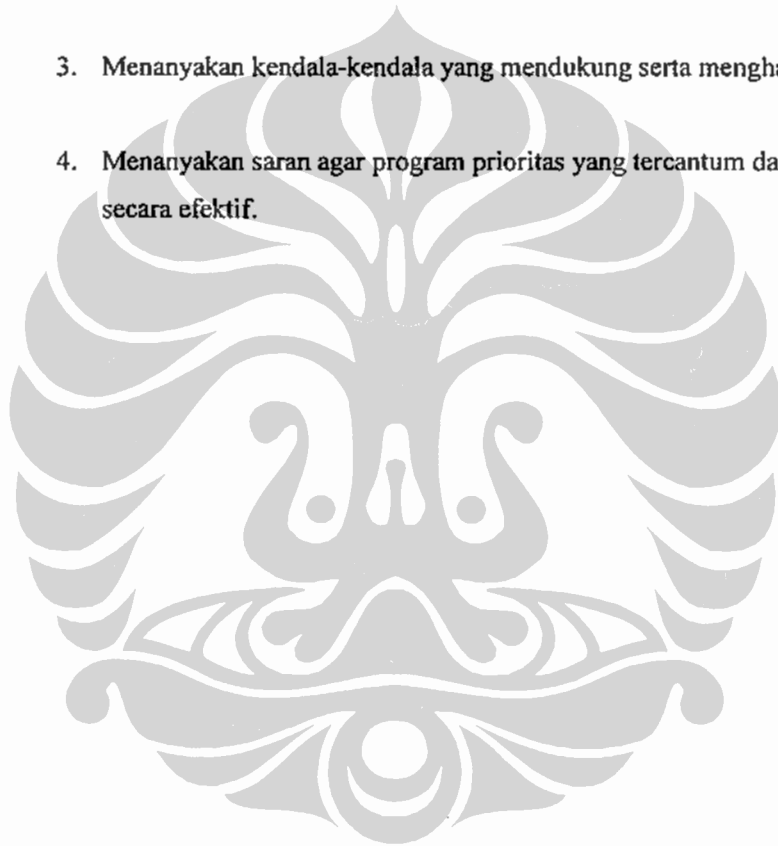
PEDOMAN WAWANCARA

Lokasi : Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

Informan : Auditor Ahli para Inspektorat Bidang

PROGRAM:

1. Menanyakan tujuan dari program prioritas yang termuat dalam PKPT.
2. Menjelaskan faktor-faktor apa saja yang terkait dan menjadi pertimbangan dalam menentukan program prioritas.
3. Menanyakan kendala-kendala yang mendukung serta menghambat.
4. Menanyakan saran agar program prioritas yang tercantum dalam PKPT dapat berjalan secara efektif.



PEDOMAN WAWANCARA

Lokasi : Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

Informan : 1. Kepala Bagian Penyusunan Program

2. Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran

STANDARD :

1. Menanyakan ketentuan yang menjadi acuan dalam menentukan bulan untuk melakukan penyusunan PKPT.
2. Menjelaskan kendala-kendala yang dihadapi terkait penentuan jadwal penyusunan PKPT.
3. Menanyakan saran agar jadwal penyusunan PKPT menjadi lebih efektif.

ANGGARAN :

1. Menanyakan alokasi anggaran apa saja yang terkait pendukung dalam proses penyusunan PKPT.
2. Menanyakan factor-faktor yang terkait dalam pengalokasian dana pendukung PKPT.
3. Menjelaskan kendala-kendala yang dihadapi dalam memanfaatkan alokasi anggaran pendukung PKPT.
4. Menanyakan saran agar dana pendukung PKPT dapat efektif.

Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Keimigrasian. Sdr. Budi, SH.

1. Bagaimanakah langkah-langkah/proses dalam melakukan penyusunan PKPT Tahun 2010 pada Inspektorat Bidang saudara ?

Jawaban :

Sebelum ada PKPT harus dilakukan UPKPT, yaitu Usulan Program Tahunan jadi, sebelum mengajukan ke bagian P2 di Sesitjen, secara intern di imigrasi yang berdasarkan instruksi dari Inspektur Keimigrasian, disusun kira-kira obrik/objek pemeriksaan, tapi yang lebih efektif waktunya harus kurang lebih 1 tahun, UPT yang diperiksa, salah satunya yaitu UPT yang belum pernah diperiksa pada tahun sebelumnya, kedua, pada imigrasi yang mempunyai volume kerja yang paling tinggi, dalam hal ini tingkat pelayanannya yang paling tinggi.

2. Inspektur imigrasi menyusun PKPT tersebut kemudian diserahkan pada Sesitjen, dalam melakukan hal tersebut, apakah harus berkoordinasi dengan yang lain ?

Jawaban :

Usulan UPKPT dirapatkan dengan auditor, setelah itu rapat dengan inspektur, apabila disetujui lalu diteruskan ke Sekretaris Itjen, lalu didisposisikan ke P2. Apabila sudah fix, biasanya dirapatkan kembali oleh Bagian P2 ke Menpan, tujuannya untuk menghindari benturan dengan BPK/BPKP/ yang lainnya. Apabila sudah fix dengan Menpan lalu dikembalikan ke Sesitjen, baru kemudian menjalankan program PKPT, kemudian disahkan oleh Irjen. Setelah menentukan PKPT, baru kemudian menyusun tim.

3. Apakah ada pedoman/kebijakan yang menjadi acuannya ?

Jawaban :

Acuannya biasanya dari arsip di imigrasi, dalam menyusun PKPT tahun 2011, harus melihat PKPT tahun 2009 dan 2010. Jadi pedomannya diperoleh dari PKPT tahun sebelumnya.

4. Apakah ada hambatan ?

Jawaban :

Hambatan biasanya yang sering dialami pada tahun 2010, anggaran turun pada januari, tapi pelaksanaan pada bulan february/maret. Pada saat itulah PKPT yang disusun jadi agak berantakan, karena jadwal keberangkatan jadi tertunda, penyusunan

tim juga harus selektif agar tidak berbenturan dengan inspektur lain. Jadi sering yang sudah terprogram akhirnya dikalahkan, untuk tidak ke obrik/UPT karena ada inspektur lain yang akan masuk. Itu memang salah satu kelemahan dari inspektur bidang, jadi misal kantor imigrasi atau tupoksi mau diperiksa tapi ada inspektur kepegawaian mau masuk, salah satunya harus mengalah, jangan sampai berbarengan. Yang kedua ditahun ini ada salah satu hambatan, yaitu dari segi keuangan, kadang-kadang PKPT tidak tepat waktu, harusnya awal bulan berangkat, misalnya UPKPT bulan februari, harusnya awal bulan februari dan UPKPT mei, harusnya diawal bulan mei, tapi kadang kenyataannya pelaksanaan pada bulan selanjutnya. Contoh UPKPT bulan mei dilaksanakan pada bulan juni, kadang yang sudah terprogram sasaran kita pada bulan mei terlaksana di bulan juni, sedangkan tahun 2010 dengan adanya audit kinerja, masing-masing diserahkan untuk mengalokasi anggaran yang ada, ada penambahan masing-masing inspektur 1,5 Miliar, itu memang sangat padat, hampir setiap bulan berangkat akibatnya dengan adanya tidak tepat waktu keberangkatan, saya khawatir tidak terserap semua anggaran yang disediakan. Karena yang itu tadi, karena harus berangkat pada bulan yang bersangkutan, tapi kenyataannya diberangkatkan pada bulan berikutnya. Kalau ini sampai akhir tahun kemungkinan anggaran yang ada tidak terserap, itu salah satu masalah. Maka dari itu, bagaimana caranya Sekretaris Itjen berkoordinasi dengan P2 untuk menyusun anggaran itu bisa tepat waktu, untuk penjadwalan keberangkatan.

5. Itu dalam pelaksanaannya, mungkin saran bapak dalam penyusunan tersebut, apakah penyusunan itu tidak dikoordinasikan dengan sekretariat ataukah memang penyusunan itu langsung diprogram di inspektur masing-masing agar pelaksanaannya lebih terarah. Mungkin saran dari bapak ?

Jawaban :

Memang selama ini yang sudah ada, pakemnya kita memang biasanya dari sesitjen menyurati inspektur masing-masing agar mempersiapkan program pemeriksaan yang akan datang, biasanya di akhir tahun kita sudah mempersiapkan nanti berdasarkan hasil usulan kita, itulah yang terkoordinasi dengan P2L, penyusunan program. Apabila menurut bagian P2, umpamanya adanya berbarengan dengan inspektur lain/kira-kira tidak menimbulkan resiko yang tidak terlalu signifikan, lebih baik dialihkan ke topik yang lain. Koordinasi itu sebatas itu saja, jadi koordinasi selama ini, ya seperti itu, jadi dari sekretaris itjen menginformasikan ke inspektur bidang masing-masing. PKPT tahun yang akan datang. Selama ini tidak ada hambatan yang

terlalu besar, jadi kalau ada hambatan bisa berkoordinasi dengan bagian P2, seperti itu saja

6. Menurut bapak efektif atau tidak, misalkan bapak mengajukan obrik 1 UPT atau 2 UPT, kemudian sekretariat bilang pertimbangan, hanya 1 UPT ini yang bisa, yang lain tidak bisa, menurut bapak efektif atau tidak ?

Jawaban :

Sebenarnya yang lebih tahu hal itu adalah pemeriksanya, kriteria kantor mana yang harus kita periksa, itu yang lebih tau pemeriksa, karena yang tau dilapangan adalah pemeriksanya. Jadi kita sudah ada peta permasalahan, kita itu punya peta permasalahan. Di seluruh Indonesia ini, berapa jumlah UPT yang ada, umpamanya wilayah sumatera, dari wilayah sumatera itu kira-kira kantor imigrasi mana yang volume pekerjaannya, sudah ada, itu sudah ada petanya, setelah itu umpamanya daerah medan, riau itu yang paling banyak, makanya seperti itulah kita mengajukan UPT yang kira-kira volume pekerjaannya banyak dan resiko penyimpangannya sangat tinggi. Kalau umpamanya kita sudah mengusulkan, oleh bagian penyusunan program dicoret, sedangkan bagian P2 itu tidak tau seperti apa dilapangan, itu kadang-kadang terjadi tidak adanya kepuasan, karena yang tau dilapangan itu bagian pemeriksa. Umpamanya bidang proyek, dia harus tau UPT mana yang bagian proyeknya sangat besar, nah itu yang tingkat penyimpangannya sangat tinggi. Jadi kalau bagian P2 menghilangkan UPT itu maka harus punya alasan yang jelas. Jangan umpamanya, ini terlalu jauh, biayanya tidak ada, tapi kalau dia jauh dan risikonya sangat tinggi, berarti untuk yang akan datang supaya dianggarkan, supaya ditambah anggarannya. Tapi dengan adanya masing-masing inspektur mengelola anggarannya yang ada saya rasa tidak ada masalah.

7. Mungkin fokus yang menjadi pertimbangan faktor-faktor suatu satker dijadwalkan dalam PKPT, mungkin bapak bisa menjelaskan sedikit mengenai inspeksi ?

Jawaban :

Kalau untuk imigrasi difokuskan ke pelayanan publik bidang jasa keimigrasian, atau untuk imigrasi, yang jelas ya itu menjadi fokus itu artinya UPY yang belum pernah dilakukan pemeriksaan, yang kedua, yang tingkat pelayanannya sangat tinggi, itu saja. Jadi yang satu yang tingkat penyimpangannya sangat tinggi

8. Menurut bapak, jadwal penyusunan itu, terkait penyusunan itu. Menurut bapak sebaiknya dilakukan dibulan apa pak ?

Jawaban :

Kalau untuk penyusunan PKPT, yang selama ini tidak ada masalah, artinya di akhir tahun, karena pelaksanaannya itu di awal tahun, yang artinya sebelum tutup tahun anggaran, memang sekretariat itjen pada bulan-bulan oktober atau november sudah memperkirakan ke inspektur masing-masing. Jadi selama ini tidak ada masalah, tidak ada masalah untuk penyusunan PKPT.

9. Jadi bulannya tidak ada masalah ?

Jawaban :

Tidak ada masalah, jadi selama ini intinya tidak ada yang terpotong, walaupun programnya bulan januari tapi kan tetap dilaksanakan bulan februari, jadi yang bulan januari tetap dihitung. Jadi memang selama ini tidak ada masalah, Cuma yang jadi masalah itu yang dengan sistem anggaran yang sekarang, LS ini kadang-kadang tidak tepat waktu, harusnya kalau bisa untuk keberangkatan itu hari jumat pengarahannya, misalnya anggaran turun hari jumat, jadi senin kita mulai berangkat, jangan turun hari selasa atau rabu nah itu kadang-kadang kita juga, ya memang kadang-kadang di daerah itu hanya jatuhnya di hari itu, kadang-kadang yaitu tadi, namanya orang daerah suka, ngga pas hari itu, kadang-kadang UPT yang paling tepat, hari jumat misalkan untuk keberangkatan, jadi pelaksanaannya senin, serentak. Jadi ada jeda untuk persiapan, sebaiknya juga memang untuk keberangkatan itu supaya memang tim pemeriksa sebaiknya harus ada arahan dari pimpinan, inspektur jenderal karena namanya pemeriksaan ini kan, namanya manusia, perlu adanya pembekalan dari pimpinan, jadi kita jangan dilepas begitu saja. Jadi seperti itu intinya, kalau untuk pelaksanaan, masalahnya itu saja.

Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Kepegawaian. Sdr. Syamsudin Harahap, SH.

1. Bagaimanakah langkah-langkah/proses dalam melakukan penyusunan PKPT Tahun 2010 pada Inspektorat Bidang saudara ?

Jawaban :

Kita susun dulu program, sebelum permintaan kemaren ngga salah yang 2010 ya, kan ada dua kali program saya bikin, setelah itu ada permintaan lagi yang ada anggaran yang disediakan sekian, berdasarkan prioritas, kalau tidak salah, itu baru disusun yang kedua. Untuk menyusun rencana program PKPT 2010, kita susun berdasarkan prioritas yang belum pernah diperiksa selama 5 tahun keatas.

2. Itu sasarannya pak ?

Jawaban :

Iya, kita lihat dulu di situ, sudah yang kita periksa 5 tahun sebelumnya kita tidak prioritaskan dilakukan pemeriksaan

3. Kalau prosesnya pak, apakah bapak harus mengidentifikasi dulu ?

Jawaban :

Kebetulan data-data yang sudah dilakukan audit, itu kan sudah ada data-datanya.

4. Jadi di identifikasi dahulu ?

Jawaban :

Di identifikasi dulu mana yang sudah, mana yang belum. Yang belum itu yang kita pake, tetapi kita lihat juga wilayah-wilayah mana, kira-kira satu arah/berpencaran, trus ada juga lokasi, UPT yang satu arah kita susun kalau memang terpencar, kita susun juga terpencar, karena memang belum diaudit.

5. Kemudian setelah bapak melakukan penyusunan itu, diserahkan kepada Sesitjen ?

Jawaban :

Tidak, kita susun dulu, kita buat. Kita serahkan kepada Inspektur bidang dulu, disetujui, membuat surat pengantar lalu kita serahkan kepada pak Sekretaris Itjen dengan tembusan P2.

6. Kebijakan yang digunakan/pedoman sebagai acuan dalam penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Acuan dalam PKPT dari audit yang dilakukan

7. Adakah hambatan dalam penyusunan PKPT tersebut ?

Jawaban :

Ya, hambatan sih ada saja. UPT-UPT yang jarak jauh itu yang menjadi hambatan kita, yang cabang-cabang rutan atau di pulau-pulau yang jaraknya cukup jauh dengan transportasi yang susah, kadang-kadang itu kita prioritas utama, kadang-kadang kita masukkan.

8. Jika prioritas yang lain ?

Jawaban :

Kedua masalah anggaran, anggaran yang disediakan kita sesuaikan dengan kebutuhan PKPT berapa, yang dari anggaran tersedia kita susun bareng.

9. Anggaran yang diberikan kemarin itu sekitar 1,5 Milyar ?

Jawaban :

Yang diminta oleh pak sesitjen itu untuk disusun tim dalam PKPT dengan dana sekitar 1,7 Milyar, ya sekitar 1,6 Milyar sekianlah, itu kita susun dapat berapa PKPT setahun dari anggaran itu, tetapi kita imbangi, ada yang jauh ada yang dekat, ada DKI Jakarta, ada jawanya, ada jauhnya. Biar berimbang anggarannya.

10. Tetapi waktu penyusunan PKPT Tahun 2010, bapak menyusun tidak mengetahui jumlah anggarannya ?

Jawaban :

Waktu itu kita diberikan besaran anggarannya, dari pak ses sekian, kita susun 48 UPT, kemudian disetujui oleh pak ses jadi 42 UPT.

11. Menurut bapak prosedur tersebut, seperti yang bapak jelaskan dalam menyusun PKPT, dulu baru kemudian diberikan kepada Inspektur Bidang untuk dikirimkan kepada Sekretaris Itjen, apakah menurut bapak ada langkah-langkah tersebut efektif ? adakah saran dari bapak ?

Jawaban :

Ya menurut saya namanya program dari para inspektur, itu program mesti dipakai, kok tau-taunya sudah turun berubah begitu. Yang menjadi kendala yang sekarang, kita sudah susun ternyata sampai kekita sudah berubah-ubah. Seharusnya dilakukan koordinasi terlebih dahulu antara para Inspektur Bidang dengan sesitjen, mengenai apa yang mau dirubah serta apa gimana, kan selama ini ngga ada kan. Kalau kewenangan, ya sebenarnya bukan kewenangan ses dong, tetapi kewenangan inspektur bidang, kan programnya inspektur bidang. Maksudnya ada perubahan, misalnya UPT yang kita pilih berubah tanpa kita mengetahui alasannya apa, seharusnya diberikan informasi mengapa UPT ini berubah.

12. Menurut bapak faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan satker yang akan dijadwalkan untuk diperiksa ?

Jawaban :

Ya, yang pertama tadi kan, satker itu yang berdasarkan data hasil audit, jika di bagian kepegawaian itu karena satkernya banyak jadi disusun berdasarkan mana yang belum diperiksa diatas 5 tahun serta berdasarkan mana yang belum pernah diperiksa.

13. Adakah program prioritas, misalkan memperbaiki sistem kepegawaian di lapas atau mungkin di kantor imigrasi ?

Jawaban :

Tidak ada, kita semua berimbang dalam program yang kita susun, ada imigrasinya, ada lapasnya dan semua berimbang.

14. Apakah ada kendala dalam penentuan satker dalam PKPT tersebut ?

Jawaban :

Kendalanya selama ini tidak ada, tetapi dalam pelaksanaannya kendala itu terjadi karena perubahan dari sesitjen, yang kita rencanakan, kita buat ini, tau-taunya berubah, tapi setelah turun PKPT setahun ini kita tidak ada masalah lagi. Tetapi sekarang ini masalah yang terjadi yaitu dalam memasukkan tim dari sekretariat, umpamanya kita susun tiga orang, tau-taunya tanpa

dikoordinasikan muncul satu orang yang ikut dalam tim, menjadikan persiapan untuk melakukan pemeriksaan menjadi terhambat.

15. Berkaitan dengan sasaran dalam PKPT, apakah inspektur bidang masing-masing yang berhak menentukannya ?

Jawaban :

Iya, berkoordinasi dengan inspektur bidang masing-masing, karena selama ini tidak ada koordinasi sama sekali mengenai PKPT.

16. Haruskah diadakan rapat untuk berkoordinasi dalam penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Iya, kalau sekarang ini sudah baku, sebelum program PKPT itu turun seharusnya dilakukan rapat koordinasi.

17. Penyusunan PKPT dilakukan pada bulan apa ?

Jawaban :

Sebelum anggaran turun, sudah harus direncanakan PKPT itu, jadi bisa mengetahui kemana sasarannya nanti, karena anggaran disusun oleh sekretariat tanpa berkoordinasi dengan inspektur lain, jadi kaitannya dengan anggaran kinerja kita ngga tau berapa sih anggaran tahun depan, berapa program dari masing-masing, berapa untuk kegiatan rutin, serta berapa untuk pemeriksaan serentak.

18. Melakukan rencana dahulu kemudian dikoordinasikan dengan anggaran, apakah seperti itu ?

Jawaban :

Dengan pak ses, kita kan diminta untuk apa namanya, tahun 2011, susunan untuk rencana program kegiatan audit dilapangan untuk tahun 2011 apa saja sasarannya, kita susun rutinnya berapa kemudian khususnya berapa serta berapa untuk pemeriksaan serentak.

19. Faktor-faktor apa saja yang saling terkait dalam penyusunan PKPT berkaitan faktor anggaran, sasaran dan program prioritas ?

Jawaban :

Faktor pertama yaitu anggaran, karena untuk mengetahui berapa PKPT itu kan dari jumlah anggaran yang tersedia, kemudian kita susun UPT, hari, orang dan biaya. Itu rencana, kalau udah anggaran ngga mungkin menghitung, perencanaan itu berupa jumlah UPT yang mau diperiksa, kemudian disusun berapa orang, berapa klasifikasinya, kemana sasarannya.

20. Jika untuk Inspektur Kepegawaian adakah program prioritas ?

Jawaban :

Program prioritas bidang kepegawaian tidak ada berbeda dengan di pelayanan, bahkan untuk UPT yang terkecil pun harus didatangi. Karena bidang kepegawaian tidak ada program prioritas berbeda dengan bidang yang lain karena skupnya kecil.

Auditor Ahli Madya Inspektorat Bidang Hukum, HAM dan HKI. Sdri. Siti Honivah, SH.

1. Bagaimanakah langkah-langkah/proses dalam melakukan penyusunan PKPT Tahun 2010 pada Inspektorat Bidang saudara ?

Jawaban :

Pertama kita lihat serta kita susun, biasanya kita melihat arsip data pemeriksaan dua tahun, kemudian disetujui oleh inspektur.

2. Dalam prosedurnya apakah harus ada surat dari sesitjen atau kita menyusun dahulu ?

Jawaban :

Harus ada surat permintaab untuk menyusun PKPT, sudah itu diserahkan kepada Inspektur, dari Inspektur biasanya kita didisposisi kepada Auditor Ahli Madya yang sudah senior.

3. Bagaimana metode penyusunan PKPT secara rinci ?

Jawaban :

Saya lihat data dua tahun lalu untuk menyusun, jadi mana yang lama-lama dulu, saya memilah dan menyeleksi data-data hasil pemeriksaan tahun-tahun lalu. Karena kanwil ada 33 di setiap provinsi dengan 6 unit utama serta 5 Balai Harta Peninggalan.

4. Apakah yang menjadi acuan dalam penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Acuannya ya itu, berdasarkan data hasil pelaksanaan pemeriksaan atau audit

5. Apakah ada hambatan dalam prosedur tersebut ?

Jawaban :

Justru kadang-kadang dari kita tidak ada hambatan, yang turun dari P2 sudah bergeser lokasi yang telah disusun. Karena katanya disesuaikan dengan bidang yang lain, agar tidak bertabrakan.

6. Apakah menurut saudari prosedur tepat ?

Jawaban :

Ya, selama belum ada SOP-nya tidak apa-apa, mungkin jika yang lain berbeda, dulu waktu saya di binkum, karena objeknya seluruh Indonesia, saya lihat peta juga, jangan sampai kita di kabupaten ini meloncati beberapa kabupaten ini, jadi kita usahakan satu jalur jangan sampai berpisah-pisah tujuannya.

7. Apa pertimbangan metode yang Ibu gunakan dalam penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Saya melihat peta berkaitan jarak, biasanya satu jalur, tetapi pada bidang kami dibagi per-provinsi jadi diutamakan pada yang paling lama tidak diperiksa.

8. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan mencantumkan sasaran dalam PKPT ?

Jawaban :

Iya, misalkan volume pekerjaan di daerah Jawa yang volumenya agak rentan dalam pelayanan.

9. Apakah kendala dalam proses tersebut ?

Jawaban :

Ya itu tadi, kadang-kadang kita usulkan, kita sesuaikan dengan yang ada dilapangan, tetapi pada kenyataannya hasil tersebut banyak yang berubah

10. Menurut ibu apakah sasaran obrik PKPT harus sesuai dengan yang diinginkan oleh Inspektorat Bidang atau sesuai dengan rencana yang telah disusun ?

Jawaban :

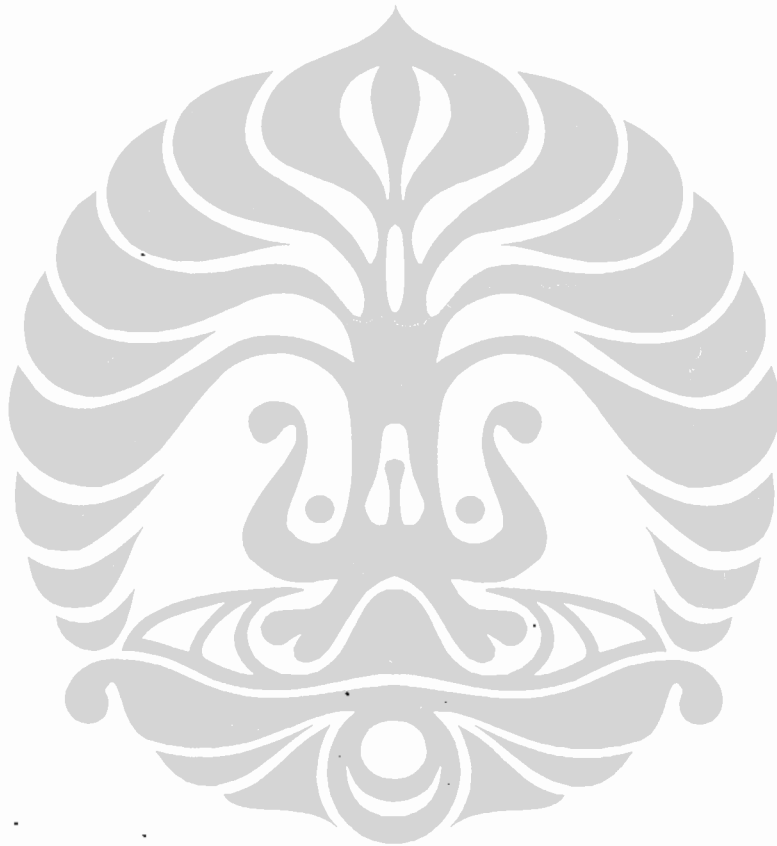
Kita melihat kondisi inspektorat bidang, jika pihak Sekretariat Itjen dalam hal ini Bagian P2 melihat kondisi instansi secara keseluruhan, artinya harus disesuaikan antara Inspektorat yang satu dengan yang lain, selama ini saya melihat tidak adanya koordinasi yang dilakukan oleh bagian P2 atau pemberitahuan mengenai pergeseran satker yang dilakukan oleh pihak

Sekretaris Inspektorat Jenderal. Seharusnya penyusunan tersebut dikoordinasikan dengan inspektorat bidang lainnya agar lebih bagus.

11. Menurut Ibu, dalam melakukan penyusunan PKPT kira-kira pada bulan apa ?

Jawaban :

November atau Desember, atau mungkin sekitar triwulan ke empat sudah disusun sasaran-sasaran.



Auditor Ahli Muda Inspektorat Bidang Pemasarakatan. Sdr. Eri Wijaya, SH.

1. Bagaimanakah langkah-langkah/proses dalam melakukan penyusunan PKPT Tahun 2010 pada Inspektorat Bidang saudara ?

Jawaban :

Sebelum ada PKPT seharusnya dilakukan audit pendahuluan untuk mengetahui permasalahan dilapangan, pada intinya proses tersebut dirapatkan oleh para Auditor setelah itu disetujui oleh Inspektur bidang, kemudian diserahkan kepada Sesitjen yang ditujukan kepada bagian P2 untuk diteruskan keMenpan

2. Adakah peraturan yang menjadi pedoman dalam proses penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Acuan yang menjadi pedoman yaitu data hasil pemeriksaan tahun lalu, serta data-data yang dikirimkan dari UPT didaerah.

3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menyusun PKPT ?

Jawaban :

Data hasil pemeriksaan, program prioritas serta isu aktual yang terjadi dilapangan.

4. Bagaimana menurut pendapat saudara mengenai langkah-langkah tersebut, apakah sudah efektif ?

Jawaban :

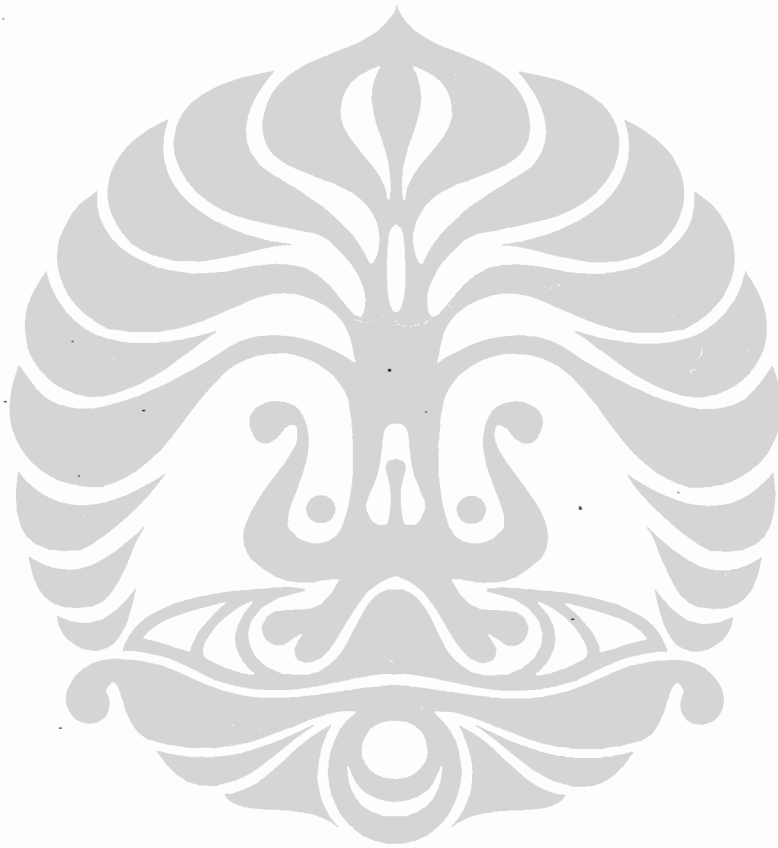
Proses itu sebenarnya tidak efektif, karena susunan UPT yang telah disusun dirubah oleh P2 tanpa berkoordinasi dengan para Auditor Inspektorat Bidang, padahal program tersebut disusun dengan berbagai pertimbangan. Saran saya jika memang seperti itu prosesnya maka seharusnya bagian P2 sudah menyampaikan terlebih dahulu UPT yang mana yang akan dirubah sehingga kita bisa mengetahuinya.

5. Faktor apa yang menjadi pertimbangan dalam menentukan satker dalam PKPT ?

Jawaban :

Kita lihat dahulu UPT-UPT yang belum pernah diperiksa dua tahun keatas serta Lapas-lapas yang kira-kira rawan terjadinya penyimpangan, karena saat ini Lapas, Rutan sedang disorot karena banyak terjadi penyimpangan didalamnya, hal itu juga yang membuat proses penyusunan menjadi sangat rumit, tetapi hal ini tidak dipahami

oleh P2 yang merubah tanpa memberitahu alasan kenapa, padahal bagian P2 tidak punya data kondisi dilapangan tetapi hanya data-data hasil pemeriksaan tahun terdahulu.



**Auditor Ahli Muda Inspektorat Bidang Keuangan dan Perlengkapan. Sdri.
Lambok Tioma Sihombing, SE,MH.**

1. Bagaimanakah langkah-langkah/proses dalam melakukan penyusunan PKPT Tahun 2010 pada Inspektorat Bidang saudara ?

Jawaban :

PKPT yang disusun oleh para Auditor diserahkan kepada bapak Inspektur untuk kemudian dikirim kepada Sekretaris Itjen dengan tembusan Bagian Penyusunan Program untuk dirapatkan dengan pihak MENPAN, dibagian P2 diatur beberapa UPT yang berbenturan dengan Inspektorat lainnya untuk direvisi, setelah proses tersebut selesai baru dikembalikan lagi kepada kami.

2. Adakah peraturan yang menjadi pedoman dalam proses penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Pedomannya hanya pemberitahuan dari Sesitjen untuk mengirimkan usulan, namun sekarang ada SOP yang telah disusun dapat juga menjadi acuan prosedur PKPT.

3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menyusun PKPT ?

Jawaban :

Data-data hasil pemeriksaan tahun lalu, kalau dibidang keuangan seperti program prioritas perbaikan laporan keuangan pada tiap-tiap kanwil dan yang paling pokok yaitu proyek-proyek yang rawan akan penyimpangan, yang nilainya besar

4. Bagaimana menurut pendapat saudara mengenai langkah-langkah tersebut, apakah sudah efektif ?

Jawaban :

Efektif tidaknya kan bukan merupakan kewenangan kami, hanya saja jika sudah ada SOP yang mengatur cara kerja yang bagaimana, baru kita bisa menilai. Jika saat ini dengan keadaan perbidang masih bisa dipahami bagaimana kesulitan bagian P2 dalam menyatukan beberapa Inspektur Bidang kedalam satu PKPT.

5. Faktor apa yang menjadi pertimbangan dalam menentukan satker dalam PKPT ?

Jawaban :

Dari data hasil pemeriksaan yaitu kurang lebih dari 2 tahun UPT yang belum pernah diperiksa serta melihat juga program prioritas yang disusun oleh Inspektur.

Kepala Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran. Sdr. Ichsanudin Eko Saputro, SH.M.Si.

1. Bagaimanakah langkah-langkah/proses dalam melakukan penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Untuk pengusulan PKPT, usulan dari para Inspektur kemudian diproses, proses diteruskan ke bagian P2 dari kepala bagian P2 diteruskan ke Kasubag Penyusunan Rencana dan Anggaran dalam hal ini untuk kita pilah, kita kompilasi mengenai UPT-UPT yang kira-kira bisa untuk diperiksa di tahun berikutnya. Setelah dikompilasi, terkumpul semua yang dari Inspektur-inspektur, maka setelah jadi kita kirimkan kembali ke Menpan, untuk dikoordinasikan dengan BPKP, setelah itu ditanda tangani oleh pak ses atau pa irjen maka PKPT tersebut diserahkan ke Inspektur-inspektur untuk diproses lebih lanjut.

2. Apakah kebijakan dalam prosedur tersebut yang menjadi acuan dalam penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Prosedur yang ada didalam Standard Operasional Prosedur (SOP) tentang penyusunan PKPT

3. Faktor-faktor apa saja yang menghambat prosedur tersebut ?

Jawaban :

Biasanya yang menghambat, ya itu para inspektur sering terlambat menyampaikan UPKPT, ya itu pertama. Yang kedua kurang akuratnya, setelah disampaikan setelah kita teliti, ya kurang akuratnya UPT-UPT dari Inspektur menyusun UPTnya itu tidak akurat, masih tumpang-tindih.

4. Langkah-langkah dalam meminimalisir hambatan tersebut apa saja ?

Jawaban :

Untuk meminimalisir itu, kita memang selalu mengingatkan dengan mengirimkan surat kepada Inspektur-Inspektur sebelum waktunya, kan melakukan koordinasi sebelum jatuh tempo waktunya.

5. Bagaimana jika ada yang telat dalam menyampaikan usulan tersebut ?

Jawaban :

Jika ada yang telat, kadang-kadang kita secara kedinasan maupun secara pribadi melakukan pendekatan atau penagihan UPKPT tersebut kepada para inspektur. Baik secara lisan maupun surat, jika memang sudah berkali-kali kita tagih, ya kita lapor kepada pak ses untuk kemudian menegur inspektur yang bersangkutan.

6. Menurut bapak apakah langkah-langkah tersebut sudah efektif?

Jawaban :

Jika selama ini, langkah yang kita lakukan sudah maksimal, karena memang PKPT sudah setiap tahun, jadi kita tidak perlu lagi menagih, harusnya secara otomatis Inspektur yang bersangkutan tersebut menyampaikan, tidak perlu ditagih.

7. Jadwal penyusunan PKPT pada bulan apa sebaiknya dilakukan ?

Jawaban :

Idealnya PKPT tersebut sebelum tahun berjalan, itu sudah mengirimkan sekitar bulan September sudah dimulai menyusun PKPT, jadi untuk tahun berikutnya pada bulan Januari diharapkan sudah selesai

8. Apa yang menjadi acuan dalam penyusunan PKPT tersebut ?

Jawaban :

Yang menjadi acuan seingat saya yaitu Bindalmin (Bimbingan Pengendalian Administrasi)

9. Faktor apa saja yang terkait dalam penentuan jadwal dalam PKPT, upamanya mengapa harus dipilih pada bulan September ?

Jawaban :

Ya, kalau bulan September itu mesti ada rentang waktu, kalau dari bulan september sudah dimulai menyusun, kan diharapkan di bulan januari sudah dapat dilaksanakan, jadi ada rentang waktu beberapa bulan, biasanya proses penyusunan itu agak repot jika tidak dibulan tersebut, kan harus disesuaikan antara inspektur satu dengan yang lain. Jadi jika ada beberapa bulan diharapkan sudah fix dan sudah bisa dijelaskan.

10. Adakah kendalanya dalam penjadwalan tersebut ?

Jawaban :

Memang kendala itu banyak, yaitu para Inspektur memang kebanyakan harus diingatkan dulu melalui surat, kalau untuk UPKPT, tapi harusnya secara otomatis tanpa harus mengirimkan surat pemberitahuan

11. Apakah ada alokasi anggaran untuk proses penyusunan PKPT tersebut ?

Jawaban :

Alokasi anggaran itu, yang diperuntukkan penyusunan itu ada dalam bentuk honor-honor tim, tim penyusunan PKPT. Juga untuk koordinasi, rapat-rapat tim tetapi yang dilibatkan memang bukan semuanya orang bagian P2 tetapi yang lainnya juga.

12. Faktor yang menjadi pertimbangan mengalokasikan anggaran ?

Jawaban :

Jika alokasi anggaran itu memang sering digunakan untuk honor tim dalam menyusun PKPT, bisa juga untuk membuat forum khusus untuk membahas PKPT tersebut, tetapi tidak pernah dilakukan.

13. Menurut bapak, sarang-saran agar alokasi anggaran tersebut tepat sasaran ?

Jawaban :

Sebaiknya memang alokasi anggaran tersebut sesuai dengan jalurnya, yang benar-benar bekerja menyusun PKPT tersebut, karena memang selama ini kan untuk koordinasi dengan Menpan atau koordinasi dengan pihak lain agak-agak kesulitan.

14. Program prioritas apa yang menjadi tujuan dalam PKPT ?

Jawaban :

Tujuan dari program prioritas dibedakan tiap Inspektur, memang selama perbidang jelas dibedakan, pada bidang pemasyarakatan tahun 2010 memang ada program prioritas bidang pemasyarakatan, contohnya kalau di bidang pemasyarakatan yaitu over kapasitas, klasifikasi kegiatan yang menjadi perhatian, tingkat gangguan keamanan yang tinggi. Kemudian program prioritas pada Inspektur Bidang Keuangan dan Perlengkapan itu kira-kira mana yang rawan, yang proyeknya kira-kira besar kita prioritaskan, kalau di Lapas yang tingkat kerawanannya tinggi, yang kemungkinan pelarian, pengeluaran tahanan tanpa prosedur kita prioritaskan.

15. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan program prioritas ?

Jawaban :

Faktor pertimbangannya ya itu tadi, seandainya di Inspektur Pemasyarakatan yang tingkat kerawannya tinggi masalah pelarian, kita prioritaskan serta kita pertimbangkan, kalau dikeuangan mengenai proyek-proyek yang kira-kira rawan akan terjadi pemborosan dan penyelewengan uang negara serta yang nilai proyeknya besar.

16. Apakah ada pertimbangan secara global, misalkan instruksi dari Bapak Inspektur Jenderal ?

Jawaban :

Jika globalnya kita melihat umumnya dua tahun terakhir yang kita tidak periksa serta belum didatangi pada dua tahun terakhir.

17. Faktor apa saja yang secara spesifik menjadi pertimbangan untuk diperhatikan dalam kegiatan penyusunan PKPT ?

Jawaban :

Dari UPT kita lihat yang kita pertimbangkan, umpamanya dua tahun terakhir atau lebih kita tidak periksa, kemudian tingkat kerawanan yang tinggi juga kita pertimbangkan. Jadi kita punya program-program unggulan, yaitu pengawasan terhadap ketentuan yang berlaku, jadi ini audit kinerja program dan audit pelayanan publik yang satu itu dengan pengawasan dengan tujuan tertentu, yang berikutnya masalah laporan keuangan yang memenuhi standar akuntansi pemerintah menuju opini wajar tanpa pengecualian. Kemudian kita simpulkan yang tadi, ya program-program unggulan atau tema pengawasan yakni disimpulkan yaitu (1) audit kinerja dan audit pelayanan publik; (2) tentunya kita harus meningkatkan sumber daya aktif; (3) aktif dengan tujuan tertentu dan kita harapkan dengan program unggulan tersebut UPT-UPT kita akan, kinerjanya akan transparan dan akuntabel.

18. Dalam proses ini, Inspektur Bidang menyusun UPT yang akan diperiksa, kemudian Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran menyeleksi ?

Jawaban :

Ya, kita dibagian Penyusunan Rencana dan Anggaran menyeleksi/mengkompilasi, jadi kita lihat nanti dalam rekap, rekapnya kan itu ada, umpamanya di Lapas Medan tahun 2008 sudah diperiksa inspektur keuangan, berarti tahun 2009 jangan lagi diperiksa oleh Inspektur Keuangan, berarti yang diperbolehkan Inspektur yang

lainnya. Jadi kita mengkompilasi dilihat dari rekapnya, masing-masing rata-rata 80% lebih dari usulan terakhir yang kita setuju, selebihnya kita lihat keadaan dilapangan.

19. Jika terjadi pengusulan UPT misalkan Lapas Medan yang diusulkan sama antara Inspektur Bidang yang satu dengan yang lain, maka bagaimana menentukan pilihan yang akan disetujui ?

Jawaban :

Jika memang sama-sama di Lapas Medan, kita lihat yang terakhir diperiksa oleh inspektur mana, kemudian kita lihat juga permasalahannya apa saja yang ada di dalam Lapas Medan dan yang paling rawan apa, keuangan atau teknis pemasyarakatan. Jadi kita lihat skala prioritasnya, mana yang lebih penting, yang paling lama tidak diperiksa, memang dipilih yang paling rawan terhadap teknis bidangnya itu yang kita setuju. Tergantung juga kita lihat data-data awal yang kita terima, seandainya memang telah berkali-kali terjadi pelarian di Lapas Medan, gangguan keamanan yang tinggi, berarti kita pilih Inspektur Pemasyarakatan.



Kepala Bagian Penyusunan Program. Sdr. Indra Gunawan Begab, SH.MH.

1. Apakah prosedur perencanaan PKPT mengharuskan bagian penyusunan program dalam hal ini Subbagian penyusunan rencana dan anggaran menyusun kembali usulan PKPT yang telah disusun oleh Inspektorat Bidang ?

Jawaban :

Selama ini memang subbagian penyusunan rencana dan anggaran menyeleksi UPT-UPT mana saja yang berbenturan antara Inspektorat Bidang satu dengan yang lain hal agar dilapangan tidak terjadi ketidakefektifan dalam pelaksanaan pemeriksaan, tetapi tetap kita memberitahukan kepada Auditor Bidang yang bersangkutan bahwa usulan yang diajukan ada yang dirubah. Hal ini juga mengantisipasi agar pihak Inspektorat Bidang dapat memeriksa UPT-UPT yang jaraknya jauh dipedalaman yang memang jarak diusulkan didalam PKPT.

2. Apakah Subbagian Penyusunan Program dapat menyusun kembali rencana PKPT hanya dengan data-data hasil pemeriksaan tahun-tahun sebelumnya ?

Jawaban :

PKPT yang belum fix yaitu yang belum disampaikan kepada Menpan masih dapat dirubah kembali, karena Auditor Inspektorat Bidang menyusun hanya berdasarkan data-data hasil pemeriksaan bidangnya, tetapi kami menyusun berdasarkan data-data hasil pemeriksaan bidang lainnya untuk agar pelaksanaannya tidak berbenturan antara Inspektorat Bidang satu dengan yang lainnya.

3. Untuk kegiatan apa saja pengalokasian anggaran PKPT biasa digunakan ?

Jawaban :

Anggaran yang tersedia untuk proses penyusunan PKPT tidak banyak dan hanya digunakan untuk pembayaran honor tim penyusun serta penyelenggaraan rapat-rapat kedinasan.