

STRATEGI
PENINGKATAN KINERJA PENGAWASAN
PADA BADAN PENGAWAS PROPINSI JAWA TENGAH

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :
DHONI WIDIANTO
D4E004024

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	1576/7/MAA/c1
Tgl.	30-8-06

STRATEGI
PENINGKATAN KINERJA PENGAWASAN
PADA BADAN PENGAWAS PROPINSI JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh

DHONI WIDIANTO

D4E004024

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

pada tanggal : **15 Desember 2005**

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



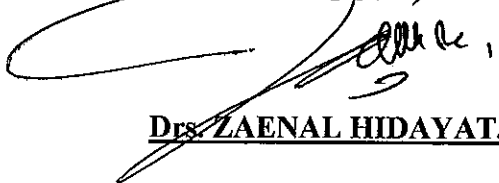
Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, Ph.D

Anggota Tim Penguji lain :

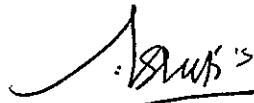


1. **Dra. ENDANG LARASATI, MS**

Sekretaris Penguji,



Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA



2. **Dra. RETNO SUNU ASTUTI, M.Si**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : **15 DEC 2005**

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, Ph.D

Pernyataan :

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Desember 2005



DHONI WIDIANTO

Hadist Nabi :
*"Ya Allah, berikanlah Ilmu yang bermanfaat
kepada kami dan manfaatkanlah ilmu yang telah
kami miliki kepada umatku"*
(Ali. R.A)

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- » Kedua Orangtuaku: *H. Sudianto, SH & Hj. Murtiati*
- » Istriku tercinta: *Yuli Prihatin*
- » Anak-anakku tersayang: *Zidan & Rizky*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Rabbil'alamin kehadiran Allah SWT, akhirnya dengan rahmat dan ridha-Nya, penyusun dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PENGAWASAN PADA BADAN PENGAWAS PROPINSI JAWA TENGAH”**. Tesis ini merupakan persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana S-2 pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro.

Dalam kesempatan ini penyusun ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak yang telah membantu menyelesaikan penulisan tesis ini kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D dan Bapak Drs. Zaenal Hidayat, MA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan dorongan dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Ibu Dra. Endang Larasati, MS, dan Ibu Dra. Retno Sunu, M.Si, dan selaku dosen penguji atas saran dan perbaikan konstruktif demi kesempurnaan tesis ini.
3. Staf Pengajar MAP dan Pengelola MAP Universitas Diponegoro yang telah membantu kelancaran perkuliahan serta memberikan ilmu dan wawasan yang bermanfaat.

4. Bapak Drs. Anwar Cholil beserta para Auditor dan Pejabat struktural dilingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang telah membantu memberikan data, informasi, dan masukan dalam penelitian ini.
5. Istriku tercinta Yuli Prihatin yang dengan sabar selalu memberikan semangat dan tak lupa kedua anakku: Zidan dan Rizky yang memberikan “energi” luar biasa untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Tidak lupa pula kedua orang tuaku yang selama ini menanamkan arti pentingnya pendidikan dan ilmu untuk masa depan anak cucunya.

Penyusun menyadari masih terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penulisan tesis ini dan kami telah berusaha semaksimal mungkin demi kesempurnaan tesis ini. Oleh karena itu penyusun sangat terbuka atas saran dan kritik konstruktif dalam kerangka pengembangan ilmu pengetahuan.

Akhirnya penyusun berharap tesis ini dapat bermanfaat kepada pembaca, publik dan pemerintah, tentunya kepada manajemen Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

Semarang, Desember 2005

Penyusun,

DHONI WIDIANTO

RINGKASAN

Dinamika perubahan lingkungan yang begitu cepat membawa konsekuensi bagi setiap organisasi publik untuk melakukan antisipasi yang tepat agar organisasi tersebut dapat tetap eksis. Adanya paradigma *Good Governance*, pemberantasan KKN, dan tuntutan *stakeholders* terhadap *performance* organisasi merupakan contoh nyata dari tuntutan lingkungan global yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi pemerintah. Kondisi demikian bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah harus segera dilakukan pembenahan-pembenahan internal organisasi agar eksistensi tetap dibutuhkan tidak hanya oleh Pemerintah, akan tetapi juga oleh publik. Upaya yang perlu dilakukan adalah dengan merumuskan isu-isu strategis untuk mencari strategi yang tepat bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah guna pencapaian kinerja pengawasan yang lebih optimal sehingga dapat mendukung penyelenggaraan *Good Governance*.

Penelitian ini secara khusus ingin merumuskan strategi yang tepat dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik dan teknik analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threats*) untuk menganalisis isu penting dan strategik, yang selanjutnya akan merumuskan strategi yang tepat bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Dari hasil analisis dalam penelitian ini ditemukan 8 (delapan) isu strategis bagi peningkatan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, sebagai berikut:

1. Memanfaatkan komitmen Pemerintah dalam pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN);
2. Memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) dalam melakukan pengawasan;
3. Meningkatkan kerjasama dengan para kompetitor;
4. Mengefektifkan transparansi hasil pengawasan.
5. Mengoptimalkan pembinaan Pejabat Fungsional Auditor (PFA);
6. Mengoptimalkan renumerasi bagi auditor/staf pemeriksa.
7. Mencegah atau menghindari intervensi dari auditan/entitas yang diperiksa;
8. Menekan penyimpangan perilaku auditor/pemeriksa.

Kedelapan isu strategis tersebut kemudian dianalisis untuk merumuskan strategi yang perlu direkomendasikan oleh manajemen. Ada 8 (delapan) strategi yang direkomendasikan dalam penelitian ini yang dapat dikategorikan kedalam 3 (tiga) bidang strategi, yaitu: *pertama*, kelembagaan dan tata laksana, meliputi (1) strategi koordinasi pengawasan tiga jalur (Badan Pengawas, Kepolisian, dan Kejaksaan), (2) strategi kerjasama pengawasan dengan Aparat Pengawasan Fungsional dan LSM, (3) strategi transparansi pengawasan kepada publik, dan (4) sistem pengawasan melekat yang ketat. Bidang strategi *kedua*, SDM meliputi: (1) strategi pengembangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan (2) strategi pemanfaatan teknologi informasi. Bidang strategi *ketiga*, yaitu anggaran, yaitu: strategi renumerasi bagi auditor dan staf pemeriksa.

Selain strategi tersebut, ada beberapa hal yang dijumpai dalam penelitian ini, antara lain:

1. Ada 3 (tiga) faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja pengawasan yaitu faktor SDM, anggaran, dan kontekstual atau situasional.
2. Secara organisatoris Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah bertanggung jawab kepada Gubernur, untuk itu perlu adanya sikap profesionalisme pengawasan sehingga budaya paternalistik dapat dieliminir.

ABSTRAKSI

Good Governance merupakan suatu paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menuntut setiap organisasi publik untuk mewujudkan akuntabilitas dan transparansi. Komitmen pemerintah dalam upaya pemberantasan penyakit Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) merupakan *political will* untuk mendukung *Good Governance*. Tuntutan *stakeholders* atas pencapaian kinerja organisasi pemerintah merupakan wujud nyata dari permintaan akuntabilitas organisasi kepada publik. Pengawasan yang optimal merupakan visi dan misi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk mendukung *Good Governance*. Kondisi ini yang harus disikapi oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk selalu mengantisipasi dinamika dan tuntutan lingkungan yang setiap saat berubah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan organisasi, menganalisis isu-isu strategis yang dihadapi organisasi, dan merekomendasikan strategi pencapaian kinerja pengawasan. Analisis yang digunakan dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik dan teknik analisis SWOT serta pengumpulan data melalui wawancara, focus group discussion, studi pustaka dan observasi. Hasil analisis SWOT dalam penelitian ini merekomendasikan 8 (delapan) strategi dalam rangka peningkatan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, yang dapat dikategorikan kedalam 3 (tiga) bidang strategi, yaitu: *pertama*, kelembagaan dan tata laksana, meliputi (1) strategi koordinasi pengawasan tiga jalur (Badan Pengawas, Kepolisian, dan Kejaksaan), (2) strategi kerjasama pengawasan dengan Aparat Pengawasan Fungsional dan LSM, (3) strategi transparansi pengawasan kepada publik, dan (4) sistem pengawasan melekat yang ketat. Bidang strategi *kedua*, SDM meliputi: (1) strategi pengembangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan (2) strategi pemanfaatan teknologi informasi. Bidang strategi *ketiga*, yaitu anggaran, yaitu: strategi renumerasi bagi auditor dan staf pemeriksa.

(*key words*: manajemen strategik, analisis SWOT, pengawasan)

ABSTRACT

Good Governance is a paradigm within performing governance which asking every public organization for applying accountability and transparency. Government commitment in order to completely remove corruption, conspiracy and nepotism is a political will to support Good Governance. Stakeholder's demand for government institutions performance is a real shape of organization accountability demand to public. Optimum monitoring is vision and mission of Province Controlling Body of Central Java in order to support Good Governance. Such condition must be considered by this body to anticipate dynamics and environment demands which changing any time. This research is supposed to analyze environmental factors of organization, recognizing strategic issue faced by organization and recommending the strategy for monitoring work achievement. Type of analysis which used in this research is strategic management approach and SWOT beside data collecting through interview, focus group discussion, literature study and observation. SWOT analysis result is recommending 8 (eight) strategies to increase Province Controlling Body of Central Java's performance. These strategies are categorized into three main fields are: first, institution and order system, including (1) three paths controlling coordination strategy (Monitoring Body, Police Dept., and Public Prosecutor), (2) controlling cooperation strategy with Functional Controlling Instrument and Non Governmental Organization, (3) transparency controlling for public, and (4) tight attachment controlling system. Second, human resource, including (1) Auditor Functional Post development strategy and, (2) information of technology exploitation. Third, is the funding field, including remuneration strategy for auditors and controlling staff.

(Key word: strategic management, SWOT analysis, controlling)

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
INTISARI	vii
ABSTRAKSI	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR SKEMA	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	16
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Konsepsi Good Governance	17
B. Pengawasan	22
B. Kinerja Organisasi Publik	29
C. Pendekatan Manajemen Strategis	32
BAB III : METODE PENELITIAN	48
A. Perspektif Pendekatan Penelitian	48
B. Fokus Penelitian	49
C. Pemilihan Informan	49
D. Fenomena Penelitian	49
E. Instrumen Penelitian	50
F. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	51
G. Analisis Data	52
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	57
A. Deskripsi Profil Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah	57
1. Identifikasi Visi dan Misi	57
2. Identifikasi Mandat	58
3. Analisis Organisasi	75
B. Hasil Penelitian	78
1. Aspek Kinerja	78
a. Perilaku/Proses	78

b. <i>Output</i>	80
c. <i>Outcome</i>	82
2. Analisis Lingkungan Internal Organisasi	83
a. Sumber Daya Manusia	83
b. Anggaran	89
c. Sarana dan Prasarana	91
d. Struktur Organisasi	92
3. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi	93
a. Politik	94
b. Ekonomi	98
c. Teknologi	99
d. Sosial	100
e. Kecenderungan <i>Stakeholders</i>	102
C. Analisis Hasil Penelitian	106
1. Analisis SWOT	106
2. Identifikasi Isu-Isu Strategis	110
D. Hasil Diskusi	113
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	122
A. Simpulan	127
B. Saran	129
DAFTAR PUSTAKA	133
DAFTAR PERTANYAAN	135
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Hal.
1. Hasil Pemeriksaan Reguler Bawas Prop. Jateng	9
2. Data Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	10
3. Penanganan Kasus Aduan Masyarakat	11
4. Penerbitan LHP Reguler Bawas Prop. Jateng	12
5. Data Jumlah PNS Bawas Prop. Jateng yang telah Lulus Sertifikasi	13
6. Matrik TOWS	50
7. Faktor dan Aspek Penelitian	54
8. Data Laporan Hasil Pemeriksaan	79
9. Data Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	79
10. Komposisi Pegawai menurut Tingkat Pendidikan	83
11. Kualifikasi Pendidikan PNS	84
12. Komposisi PNS menurut Kepangkatan	85
13. Kelompok Jabatan Fungsional Auditor	86
14. Alokasi Anggaran Badan Pengawas bersumber dari APBD Propinsi Jawa Tengah	88
15. Alokasi Anggaran Perjalanan Dinas Kegiatan Pengawasan	89
16. Jumlah Prasarana dan Sarana	90
17. Alokasi Anggaran Badan Pengawas bersumber dari APBN Propinsi Jawa Tengah	97
18. Jumlah Aduan Masyarakat kepada Badan Pengawas	98
19. Ringkasan Matrik SWOT/TOWS	99
20. Matrik EFAS dan IFAS	109
21. Rumusan Strategi Peningkatan Kinerja Pengawasan Badan Pengawas	124

DAFTAR SKEMA

Nomor	Hal.
1. Struktur Pengawasan di Indonesia	26
2. Tiga Elemen Besar Manajemen Strategik	38
3. Model Analisis Interaktif	58
4. Bagan Alur Prosedur Pengawasan	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan bergulirnya era reformasi sekarang ini telah membawa tuntutan perubahan yang besar di segala bidang kehidupan bagi negara Indonesia, baik demokratisasi, desentralisasi, dan globalisasi. Tuntutan perubahan tersebut membawa implikasi atas penyelenggaraan pemerintahan termasuk birokrasinya, sehingga diharapkan dalam penyelenggaraannya dapat memberikan pelayanan yang efektif, efisien, dan mengutamakan kepuasan publik. Dalam upaya menghadapi berbagai tantangan tersebut, salah satu prasyarat yang perlu dikembangkan adalah komitmen yang tinggi untuk menerapkan prinsip *good governance* dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa dan bernegara. Hal ini dipertegas dalam amanat yang tertuang dalam rekomendasi MPR yaitu : (1) melakukan penataan kelembagaan negara dan SDM aparatur; (2) melakukan pemberantasan segala bentuk pungutan liar, korupsi, kolusi dan nepotisme serta pemberantasan penyelundupan secara tegas dan tuntas; (3) terciptanya penyelenggara dan pengelola dunia usaha yang baik dan bersih dari tingkat pusat sampai ke tingkat daerah; (4) akuntabel, bersih dan bertanggung jawab serta menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara; (5) membenahi birokrasi pemerintahan yang baik yang langsung ataupun tidak langsung terkait dengan pelaksanaan program

pemulihan ekonomi dalam rangka peningkatan pengawasan birokrasi (TAP MPR II, VI, 2002).

Agenda reformasi yang tertuang dalam TAP MPR tersebut merupakan *political will* dari para elit politik untuk membenahi segala aspek kehidupan untuk menuju penyelenggaraan pemerintahan kearah yang lebih baik. Menurut Bintoro Tjokromidjojo (dalam Sedarmayanti 2004:8) bahwa dalam agenda aksi reformasi pemerintahan untuk mewujudkan *good governance* di Indonesia perlu diarahkan pada beberapa hal pokok sebagai berikut :

1. Perubahan sistem politik ke arah sistem politik yang demokratis, partisipatif, dan egalitarian.
2. Reformasi dalam sistem birokrasi TNI, dimana TNI harus menjadi kekuatan yang profesional dan independen, bukan menjadi alat politik partai atau kekuasaan pemerintahan.
3. Reformasi dalam bidang administrasi publik perlu diarahkan pada peningkatan profesionalisme birokrasi pemerintah dalam rangka meningkatkan pengabdian umum, pengayoman, dan pelayanan publik.
4. Perubahan dari pola sentralisasi ke desentralisasi, bukan dalam rangka separatisme atau federalisme.
5. Menciptakan pemerintahan yang bersih (*clean government*) yang terdiri dari tiga pokok agenda, yaitu :
 - a. Mewujudkan pemerintahan yang bersih dari praktek-praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN);

- b. Disiplin penerimaan dan penggunaan dana rakyat, agar tidak lagi mengutamakan pola *deficit funding* dan menghapuskan adanya dana *non budgeter*;
- c. Penguatan sistem pengawasan dan akuntabilitas publik aparatur negara.

Berkaitan dengan agenda reformasi diatas, menjadi tantangan bagi para birokrat untuk memperbaiki kinerjanya dengan mengantisipasi atas perubahan lingkungan organisasinya. Sejalan dengan paradigma *good governance*, khususnya dalam pemberantasan praktek-praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), menjadi komitmen yang kuat bagi pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk melaksanakannya sesuai dengan prinsip akuntabilitas. Sebagai bentuk komitmen tersebut telah dikeluarkan berbagai instrumen aturan dalam pemberantasan KKN, seperti Ketetapan MPR RI No: XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, UU No: 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Peraturan Pemerintah No. 65 Tahun 1999 tentang Tata Cara Pemeriksaan Kekayaan Penyelenggara Negara, dan Instruksi Presiden RI No: 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2005 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Untuk mendukung instrumen aturan pengawasan tersebut, Pemerintah juga membentuk perangkat pendukung instrumen seperti

Tim Gabungan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2000, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dengan Undang-Undang No. 30 Tahun 2002, dan Pembentukan Tim Koordinasi Pemberantasan Korupsi Tahun 2005 dengan Keputusan Presiden No. 11 Tahun 2005.

Dengan adanya komitmen pemerintah untuk mewujudkan *good governance* khususnya pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), maka kinerja atas penyelenggaraan organisasi pemerintah menjadi perhatian pemerintah untuk dibenahi, salah satunya melalui sistem pengawasan yang efektif. Didalam Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dikenal dengan 3 (tiga) pengawasan, yaitu: *pertama*, pengawasan fungsional yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Fungsional (APF) seperti BPK, BPKP, Itjen Departemen, maupun Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Propinsi dan Kabupaten/Kota. *Kedua*, pengawasan legislatif dilaksanakan oleh Lembaga Perwakilan Rakyat terhadap kebijakan yang telah ditetapkan, dan *ketiga*, pengawasan masyarakat yang dilakukan oleh masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok dan atau organisasi masyarakat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung baik lisan maupun tertulis kepada Pemerintah, Pemerintah Daerah, DPRD, maupun instansi pemerintah lainnya

Sejalan dengan instrumen pengawasan tersebut, merupakan peluang bagi organisasi Aparat Pengawasan Fungsional (APF) untuk menunjukkan

eksistensinya sebagai organisasi publik yang menangani pengawasan pemerintah secara fungsional. Dengan dukungan instrumen pengawasan yang ada, maka organisasi pengawasan fungsional dituntut untuk mengefektifkan tujuan strategik organisasi. Begitu juga dengan Pemerintah Daerah, sebagai penyelenggara pemerintahan di daerah harus selalu aktif mengantisipasi segala perubahan lingkungan organisasi sehingga tuntutan yang akan dihadapinya berkaitan dengan pencapaian *good governance* menjadi tantangan organisasi dalam perumusan strategi yang perlu diimplementasikan. Apalagi dalam penguatan sistem pengawasan internal pemerintah, peranan Badan Pengawas Daerah (Bawasda) perlu melakukan pembenahan-pembenahan lingkungan internal organisasinya, dari sisi hasil pengawasan, transparansi, maupun akuntabilitas.

Namun demikian, tuntutan ini belum sepenuhnya dapat dipenuhi oleh Badan Pengawas Daerah, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanto, dkk (2003:125) mengenai peran Badan Pengawas Daerah dalam upaya pemberantasan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dilingkungan Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa :

“Amat disayangkan bahwa Bawasda ternyata dalam pelaksanaan tugas kurang mampu menjalankan misinya sesuai dengan peran yang seharusnya. Bawasda, bagaimanapun merupakan sebuah lembaga yang masih dalam lingkup kekuasaan Kepala Daerah. Dalam konteks tersebut, cukup relevan apabila Bawasda dinilai oleh beberapa stakeholders, seperti LSM, media massa, dan DPRD memiliki tingkat transparansi rendah”.

Secara organisatoris Badan Pengawas Daerah merupakan kepanjangan tangan dari Kepala Daerah, sehingga sebagaimana pernyataan Agus Dwiyanto

diatas masih meragukan independensi Badan Pengawas Daerah dalam melakukan pemeriksaan. Penilaian terhadap kinerja Badan Pengawas Daerah tersebut menunjukkan bahwa Badan Pengawas Daerah merupakan organisasi publik yang dianggap belum memenuhi harapan *stakeholder* dalam penyelenggaraan pemerintahan. Lebih lanjut Dwiyanto, dkk (2003:135) menyatakan bahwa :

“Dengan demikian, muncul anggapan bahwa Bawasda termasuk institusi yang tidak serius dalam upaya menciptakan praktik penyelenggaraan pemerintahan yang bersih di daerah”.

Apalagi dengan adanya kompetitor organisasi sejenis, seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dibidang pengawasan, seperti KP2KKN dan Pattiro, maupun Aparat Pengawasan Fungsional (APF) lain, menjadi peluang sekaligus tantangan bagi eksistensi Badan Pengawas Daerah.

Kondisi ini juga dialami oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, sehingga ada beberapa penilaian *stakeholders* memberikan pernyataan yang intinya mempertanyakan kinerja Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, karena dianggap Badan Pengawas belum memberikan kontribusi positif dalam upaya perwujudan *good governance*.

Hal ini sebagaimana pernyataan dari Ketua Bidang Investigasi dan Penyelidikan KP2KKN Jawa Tengah, Boyamin :

“Bawasda Jateng sebaiknya dibubarkan saja. Mereka selama ini tidak bisa bekerja. Pemeriksaan terhadap eksekutif juga tidak pernah ada hasilnya, sebaliknya mereka justru menghambur-hamburkan uang” (Suara Merdeka, tanggal 10 Nopember 2003).

Lebih lanjut pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Sekretaris Puskodak Undip, Teguh Yuwono:

“Pengawasan melalui lembaga internal seperti Bawasda sama sekali tidak efektif alias mandul. Wajar bila Bawasda dibubarkan saja. Idealnya lembaga pengawasan bertindak independen dan tidak masuk dalam struktur didalam. Jadi mereka memiliki kebebasan dan keberanian untuk mengawasi dan menemukan korupsi atau bentuk-bentuk penyimpangan lainnya, namun semua itu tergantung manusianya”. (Suara Merdeka, tanggal 11 Nopember 2003).

Secara struktur organisasi, Badan Pengawas Daerah merupakan perangkat daerah di bawah Kepala Daerah yang mempunyai mandat untuk melakukan pengawasan fungsional atas kinerja organisasi Pemerintah Daerah di masing-masing daerah, sehingga lembaga pengawasan idealnya diluar struktur organisasi pemerintahan. Begitu juga dengan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah No. 8 Tahun 2001, yang mempunyai tugas pokok membantu gubernur di bidang pengawasan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, mempunyai fungsi antara lain melakukan pemeriksaan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dan pemeriksaan kasus aduan masyarakat. Dengan struktur organisasi yang demikian, Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah bertanggung jawab secara langsung kepada Gubernur Jawa Tengah.

Masih adanya pernyataan pesimistis dari *stakeholders* terhadap kinerja Badan Pengawas Daerah sebagaimana pernyataan diatas merupakan isu-isu strategis yang harus diantisipasi dengan melakukan merumuskan strategi yang tepat sebagai sarana pendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi publik, sehingga mandat yang dimiliki organisasi dapat diwujudkan secara optimal.

Pentingnya organisasi publik untuk membuat strategi dikemukakan oleh Beckhard dalam Soedarmayanti (2004:225). Menurutnya ada 4 (empat) strategi untuk perubahan transformasional, yaitu :

1. Perubahan dalam hal mengendalikan organisasi;
2. Perubahan dasar dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi;
3. Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan;
4. Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai, atau sistem penelitian.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kapabilitas transformasi sebagian tergantung pada kemampuan untuk menciptakan dan menanamkan proses yang menghubungkan strategi dengan kinerja individu dan kinerja tim. Berkaitan dengan hal tersebut, maka Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai organisasi publik perlu melakukan dan mencari strategi yang tepat untuk mengantisipasi perubahan lingkungan.

Ada beberapa metode didalam merumuskan strategi dari berbagai literatur, salah satunya adalah dengan pendekatan *Strengths, Weakness, Oppurtunities, dan Threats* atau yang dikenal dengan analisis SWOT. Menurut Yuwono (2003: 84) analisis SWOT merupakan sebuah metode dengan memperbandingkan berbagai faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan tantangan) dalam rangka menemukan suatu strategi yang paling tepat dan menguntungkan.

Analisis faktor internal yang dimiliki suatu organisasi perlu dianalisis dan dijelaskan secara jujur sehingga dihasilkan suatu keadaan nyata dan realistis tentang modal yang dipunyai. Hal ini penting untuk menentukan

strategi yang mungkin dapat dilakukan berkaitan dengan modal organisasi yang dimiliki. Identifikasi dan analisis faktor eksternal penting dalam rangka introspeksi diri untuk menuju arah strategi yang akan dicapai. Analisis lingkungan organisasi ini menjadi penting untuk pencapaian dan perbaikan kinerja organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang telah diperoleh selama ini. Sehingga visi dan misi yang tertuang dalam Perencanaan Strategis (Renstra) Tahun 2001 – 2005 dapat dilakukan kajian kembali dengan melibatkan *stakeholders*. Visi yang dirumuskan sekarang ini adalah “Terwujudnya Badan Pengawas yang profesional untuk mendukung Pemerintah yang baik menuju Jawa Tengah mandiri” dengan misi : (1) meningkatkan kualitas dan peran pengawasan, dan (2) mendorong terwujudnya manajemen Pemerintah yang baik.

Namun sebagaimana pernyataan *stakeholders* bahwa kinerja pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah belum mampu mewujudkan visi dan misi yang telah dirancang. Untuk mengetahui kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, dapat digambarkan indikator-indikator pengukuran kinerjanya, sebagai berikut :

1. Indikator *output* / hasil, yaitu:

- a. Belum optimalnya hasil pengawasan yang selama ini telah dilakukan khususnya yang menyangkut temuan kerugian negara/daerah.

Data yang akan disajikan sebagaimana tabel 1 dibawah ini merupakan indikator hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah belum optimal.

Tabel .1
Hasil Pemeriksaan Reguler Badan Pengawas Prop. Jateng
Tahun 2002-2004 Untuk Temuan Kerugian Negara/Daerah

No	Tahun	Jumlah Entitas	Jumlah Temuan	Jumlah Kerugian Negara/Daerah (Rp)	Ditarik/Disetor Ke Kas Negara/Daerah (Rp)
1	2	3	4	5	6
1	2002	128	1.204	36.081.948,00	25.934.672,00 (71,88 %)
2	2003	125	1.196	547.260.523,61	115.185.832,61 (21,05 %)
3.	2004	141	1.660	853.539.199,82	696.010.858,45 (81,54 %)

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, SIMWAS bulan Juli 2005

Berdasarkan tabel diatas bahwa temuan yang mengandung unsur finansial belum optimal dari tahun 2002 sampai dengan 2004 mengalami fluktuasi mengingat jumlah entitas/obyek yang diperiksa mengalami kenaikan.

- b. Belum optimalnya penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh auditan/obyek yang diperiksa.

Penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah masih belum optimal, sehingga masih ada beberapa rekomendasi yang belum ataupun masih dalam proses penyelesaian. Berdasarkan data s.d. bulan Maret 2005, dapat digambarkan penyelesaian tindak lanjut sebagai berikut :

Tabel. 2
Data Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Reguler
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

No	Tahun Pemeriksaan	Jumlah Temuan	Jumlah Rekomendasi	Penyelesaian Tindak Lanjut		
				Selesai	Proses	Belum
1.	2002	1.204	1.255	966 (90,23%)	50 (4,15%)	100 (15,61%)
2.	2003	1.196	1.257	1.157 (96,74%)	28 (2,34%)	11 (0,92%)
3.	2004	1.660	1.733	1.414 (85,18%)	171 (10,30%)	75 (4,52%)

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, SIMWAS bl. Juli 2005

Pada tahun pemeriksaan 2002 s.d. kondisi bulan Juli 2005 masih terdapat 150 rekomendasi atau 19,76% yang masih belum selesai tindak lanjut rekomendasi oleh auditan. Sedangkan untuk tahun pemeriksaan 2003 sebanyak 39 atau 3,26% belum selesai penanganan tindak lanjutnya, sedangkan tahun 2004 sebanyak 246 rekomendasi atau 14,82% dari keseluruhan rekomendasi belum selesai tuntas penanganan tindak lanjutnya. Temuan-temuan yang belum selesai tindak lanjutnya tersebut sebagian besar adalah temuan yang menyangkut temuan material/finansial yang harus disetorkan ke Kas Negara/Daerah.

- c. Penanganan kasus-kasus aduan masyarakat belum dapat ditangani secara keseluruhan.

Banyaknya aduan-aduan masyarakat yang menyoroti masalah kinerja birokrasi maupun perilaku birokrat yang ditujukan kepada Gubernur, Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah maupun limpahan dari Pusat

tidak semuanya dapat dilakukan pemeriksaan, karena terbatasnya sumberdaya yang ada, khususnya anggaran dan personil.

Tabel. 3
Penanganan Kasus Aduan Masyarakat oleh
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

Tahun	Jumlah Aduan Yang Masuk	Tingkat Penanganan		Status Penanganan		Status Tindak Lanjut		
		Selesai	Proses	Terbukti	Tidak Terbukti	Selesai	Proses	Belum
2002	60	55	5	45	10	19	13	13
2003	152	142	10	114	28	61	25	28
2004	156	144	12	102	42	34	12	56
Jumlah	368	341 (92,66 %)	27 (7,34 %)	261 (76,53 %)	80 (23,46 %)	114 (43,70 %)	50 (19,16 %)	97 (37,24 %)

Sumber : Badan Pengawas Propinsi Jateng, Juli 2005

Dari kasus-kasus aduan yang masuk dari tahun 2002 sampai dengan 2004 sebanyak 27 kasus atau 7,34% yang belum ditangani. Sedangkan dari 341 kasus yang selesai ditangani, sebanyak 261 kasus atau 76,53% terbukti aduan tersebut dengan status tindak lanjut selesai 114 kasus atau 43,70%, masih dalam proses sebanyak 50 kasus (19,16%) dan 97 kasus (37,24%) belum ditindaklanjuti.

- d. Masih kurangnya kualitas SDM khususnya Pejabat Fungsional Auditor (PFA) yang memiliki sertifikasi auditor.

Dari aspek kualitas sumber daya manusia yang dinilai berdasarkan sertifikasi auditor yang dimiliki dengan jumlah tenaga auditor yang ada masih belum memadai.

Tabel . 4
Data Jumlah Tenaga Teknis Operasional / Auditor
Badan Pengawas Prop. Jateng yang telah lulus sertifikasi.

<i>No</i>	<i>Tingkat Sertifikasai Auditor</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Keterangan</i>
1.	Pengendali Mutu	-	Peserta yang telah mengikuti sertifikasi sebanyak 71 orang, namun baru 16 orang yang telah dinyatakan lulus sertifikasi pembentukan auditor.
2.	Pengendali Teknis	-	
3.	Ketua Tim	1	
4.	Anggota Tim	16	

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, Pebruari 2005

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa tenaga operasional dan auditor yang dimiliki oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang telah mengikuti sertifikasi pembentukan auditor sebanyak 71 orang. Namun sampai dengan kondisi sekarang ini baru 16 orang telah lulus sertifikasi auditor. Untuk itu perlu dilakukan koordinasi dengan BPKP selaku penyelenggara Diklat Pembentukan Auditor sehingga program diklat tersebut dapat dilaksanakan secara kontinyu.

2. Indikator proses/perilaku, yaitu:

- a. Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah mengalami keterlambatan dari Rencana Penerbitan Laporan (RPL) yang telah ditetapkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

Ketepatan penerbitan LHP ini sangat berguna bagi auditan untuk segera memperbaiki kelemahan sebagaimana telah dituangkan dalam LHP. Apabila LHP terlambat diterima oleh auditan, dikhawatirkan

akan mengurangi efektifitas dan kemanfaatan rekomendasi tersebut bagi auditan.

Berdasarkan data yang ada mengenai penerbitan LHP Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

Tabel . 5
Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) reguler
Badan Pengawas Prop. Jateng Tahun 2003-2004

Tahun	Jumlah LHP	Ketepatan sesuai Rencana	Keterlambatan LHP		
			1 bulan	2 bulan	> 3 bulan
2002	128	37 (29%)	45 (35%)	78 (61%)	4 (3%)
2003	125	33 (26%)	62 (50%)	24 (19%)	6 (5%)
2004	141	45 (32%)	57 (40%)	21 (15%)	8 (7%)

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, Juli 2005

Berdasarkan data sebagaimana tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar penerbitan LHP mengalami keterlambatan lebih dari 1 (satu) bulan dari rencana penerbitan yang telah ditetapkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

- b. Pertanggungjawaban yang transparan kepada *stakeholders* melalui mekanisme politik semakin menjadikan kebutuhan publik yang dilakukan oleh organisasi masih menunjukkan akuntabilitas yang rendah.

Merespon tuntutan *stakeholders* untuk peningkatan kinerja organisasi, maka perbaikan mekanisme kinerja harus dimulai dengan strategi yang memadai dengan memanfaatkan manajemen strategik, dengan mengoptimalkan kondisi lingkungan internal dan memanfaatkan kondisi lingkungan eksternal organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

Sehingga kedepan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah mampu merumuskan strategi yang tepat sebagai *policy* dalam upaya mewujudkan visi dan misi yang telah dirancang dengan meningkatkan kinerja pengawasannya.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Belum optimalnya kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang ditandai dengan beberapa indikator kinerja, yaitu:
 - a. Output/produk pengawasan :
 - 1) Temuan yang menyangkut kerugian negara/daerah;
 - 2) Penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan;
 - 3) Penanganan kasus-kasus aduan masyarakat;
 - 4) Kualitas SDM pengawasan;
 - b. Proses/perilaku:
 - 1) Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP);
 - 2) Akuntabilitas yang belum transparan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

2. Menganalisis isu-isu strategis yang sangat mempengaruhi kinerja Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.
3. Merekomendasikan strategi bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk meningkatkan kinerjanya.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain :

1. Memberikan sumbangan pikiran kepada Pemerintah Propinsi Jawa Tengah khususnya Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
2. Menambah referensi berkaitan dengan strategi pencapaian kinerja pengawasan dalam rangka mewujudkan *good governance*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Konsepsi Good Governance*

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik saat ini. Tuntutan yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi dengan perkembangan jaman yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Governance ditinjau dari segi *functional aspect*: adalah apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan. *World Bank* memberikan definisi sebagai : "*the way state power is used in managing economic and social resources for development of society*". Sementara UNDP mendefinisikan sebagai "*the exercices of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels*". Sesuai dengan definisi dari UNDP ini, *governance* mempunyai tiga kaki (*three legs*), yaitu *economic, political, and administrative*. *Economic governance* mempunyai implikasi terhadap *equity, poverty* dan *quality of life*. *Political governance* adalah proses-proses

pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan. *Administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan. Oleh karena itu institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara atau pemerintahan), *private sector* (swasta atau dunia usaha), dan *society* (masyarakat), yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing (LAN,2000:5)

Pengertian *good* dalam *good governance* mengandung dua hal : pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan / kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat yang dalam pencapaian tujuan nasional kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Konsepsi *good governance* menurut OECD dan *Word Bank* adalah sebagai penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi yang langka, dan pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political frameworks* bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan.

Sedangkan UNDP memberikan definisi *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta dan masyarakat. Berdasarkan hal ini UNDP kemudian mengajukan karakteristik *good governance* (Sedarmayanti,2004:5), meliputi :

1. *Participation*: setiap warga negara memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya.
2. *Rule of Law* : kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang Hak Asasi Manusia (HAM).
3. *Transparency* : transparansi harus dibangun dalam rangka aliran informasi.
4. *Responsiveness* : setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
5. *Consensus Orientation* : Pemerintah yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika dimungkinkan dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
6. *Equity* : Pemerintah yang baik akan memberi kesempatan yang baik terhadap warga negara dalam upaya untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
7. *Effectiveness and Efficiency* : setiap proses pengambilan kebijakan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik.
8. *Strategic Vision* : para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik

dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 (empat) unsur utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri *good governance*, yaitu :

1. Akuntabilitas : Adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.
2. Tranparansi : Kepemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah.
3. Keterbukaan : Menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
4. Aturan Hukum : Kepemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

Davis dan Keating dalam Riant Nugroho (2003:221) menegaskan pertanyaan pokok dari *Good Governance* adalah apakah pemerintah tahu apa yang harus dikerjakannya dan apakah mereka mengerjakan dengan efisien. Sehingga *governance* adalah masalah kepercayaan dan hal itu berkenaan dengan kontrol atau pengawasan. Lebih lanjut Riant Nugroho (2003:221) mengatakan bahwa :

"Jadi, sebenarnya Good Governance adalah pengawasan yang baik agar cara dan penggunaan cara sungguh-sungguh mencapai hasil"

yang dikehendaki oleh shareholder-nya. Sehingga Good Governance dapat dikatakan sebagai salah satu fungsi manajemen yaitu controlling”.

Konsep *Good Governance* diatas dapat diartikan secara sempit dari satu sisi fungsi manajemen yaitu pengawasan, sehingga dalam hal ini pemerintah dapat menyelenggarakan kegiatannya secara efektif dan efisien dengan cara-cara yang normatif. Sehingga prinsip dari *Good Governance* tersebut adalah implementasi kebijakan dan program pemerintah apakah sudah sesuai rencana, serta apakah hasil yang diperoleh benar-benar bermanfaat bagi masyarakat. Disinilah peran Aparat Pengawasan Fungsional (APFP) untuk mendukung penyelenggaraan *Good Governance* dari sisi pengawasan fungsional yang dilakukan terhadap organisasi pemerintah. Salah satunya adalah Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, yang mempunyai tugas pokok melakukan pengawasan dan pembinaan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah terhadap kegiatan pemerintahan adalah melihat dari 4 (empat) aspek, yaitu aspek tepat mutu, tepat administrasi, tepat waktu, dan tepat manfaat. Sehingga *output* atau produk dari kegiatan organisasi pemerintah harus sesuai rencana (tepat waktu), hasilnya sesuai dengan mutu yang direncanakan (tepat mutu) dengan prosedur sesuai ketentuan (tepat Administrasi) dan produknya benar-benar dimanfaatkan dan dirasakan oleh masyarakat (tepat manfaat). Dengan demikian, kegiatan pengawasan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa

Tengah diatas sesuai dengan inti *Good Governance* sebagai fungsi *controlling* atau pengawasan sebagaimana konsep dari Riant Nugroho.

B. Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Dalam manajemen modern kegiatan-kegiatan manajemen semakin kompleks baik disektor privat maupun pemerintahan (publik) maka fungsi pengawasan sangat penting bagi manajemen karena kegiatan pengawasan tidak mungkin bisa dilakukan sendiri. Apalagi disektor pemerintahan, pengawasan dirasa sangat penting agar tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat tercapai dengan efisien, ekonomis dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Banyak definisi mengenai pengawasan, antara lain pengawasan adalah segala tindakan atau aktivitas untuk menjamin agar pelaksanaan suatu aktivitas tidak menyimpang dari rencana yang ditetapkan. Tujuan utama pengawasan bukan untuk mencari-cari kesalahan melainkan mengarahkan pelaksanaan aktivitas agar rencana yang telah ditetapkan dapat terlaksana secara optimal (Imran, 2004:2). Pengertian pengawasan yang diterbitkan oleh BPKP (2002:6) yaitu segala komponen baik berupa proses, elemen maupun kegiatan yang terjalin erat dan berfungsi untuk meyakinkan agar segala tindakan yang telah, sedang dan akan dilakukan menuju kearah tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan cara seefisien mungkin. Sedangkan definisi pengawasan sebagaimana diterbitkan dalam Norma Pemeriksaan Aparat Pengawasan Fungsional

Pemerintah (APFP) yaitu suatu penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat mencapai tujuannya yang telah ditetapkan (1985:75).

Mengingat definisi pengawasan tersebut ditujukan untuk sektor publik (pemerintahan) maka dalam hal ini pengawasan lebih difokuskan atas pengawasan atas instansi pemerintah. Berdasarkan definisi diatas, pengawasan mengandung unsur-unsur sebagai berikut : . . .

a. Auditor/Instansi pengawas;

Auditor yang dimaksud disini adalah Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang tugas dan kewenangannya melakukan pengawasan terhadap auditan (obyek yang diperiksa. Didalam sistem pemerintahan Indonesia untuk Aparat Pengawasan Fungsional (APF) terdiri dari 2 (dua) lembaga pengawas yaitu eksternal (BPK) dan internal pemerintah (BPKP, Itjen Departemen, Bawasda Propinsi/Kabupaten/Kota) yang mempunyai kompetensi sendiri-sendiri.

b. Auditan/obyek yang diperiksa;

Auditan merupakan obyek yang diperiksa oleh Aparat Pengawasan Fungsional (APF). Auditan tersebut bisa berupa instansi pemerintah maupun kegiatan instansi pemerintah, misalkan proyek-proyek Bantuan Luar Negeri, APBN, maupun kegiatan-kegiatan didalam APBD. Apabila yang diawasi adalah tugas pokok secara umum

terhadap instansi pemerintah lebih dikenal dengan istilah *performance audit* atau pemeriksaan kinerja organisasi. Sedangkan pemeriksaan atas proyek atau kegiatan-kegiatan tertentu dikenal dengan istilah *partial audit* atau pemeriksaan secara parsial.

c. Adanya penilaian;

Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh auditor adalah dalam rangka memberikan penilaian atas kegiatan/instansi pemerintah apakah sudah dilaksanakan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah dilaksanakan sesuai tujuan kegiatan/organisasi secara efektif, efisien dan ekonomis. Hasil penilaian tersebut merupakan *feedback* bagi perencanaan organisasi/kegiatan yang diperiksa untuk masa yang akan datang.

d. Adanya rekomendasi;

Rekomendasi yang diberikan oleh Auditor merupakan upaya pemberian saran kepada auditan agar melakukan perbaikan/pembenahan terhadap manajemen. Sehingga manajemen dapat mengambil langkah-langkah penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi tersebut.

Sedangkan tujuan pengawasan menurut BPKP (2002:5) yaitu (1) sebagai alat bantu bagi manajemen untuk mencapai tujuan; (2) adanya pengawasan bukanlah jaminan bagi organisasi akan dapat mencapai tujuannya. Meskipun pengawasan penting bagi manajemen, namun yang paling penting adalah bagaimana menajemen dalam melaksanakan

kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Secara umum pengawasan membantu manajemen dalam tiga hal (BPKP 2002:6), yaitu : (1) meningkatkan kinerja organisasi; (2) memberikan informasi yang independen atas kinerja organisasi; (3) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi terhadap deviasi dalam rangka pencapaian kinerja.

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting artinya bagi pimpinan baik disektor privat maupun publik (pemerintahan). Lebih lanjut Imran (2004:3) mengatakan pentingnya pengawasan sebagai berikut :

“fungsi pengawasan diibaratkan sebagai salah satu mata rantai yang memperkokoh satu mata rantai dengan mata rantai lainnya sehingga rantai itu menjadi utuh dan berfungsi dengan baik”.

Fungsi pengawasan diharapkan dapat memberikan *feedback* untuk mengarahkan suatu kegiatan agar sesuai yang direncanakan atau memperbaiki perencanaan termasuk kebijakan dimasa yang akan datang. Apabila pengawasan tidak dilaksanakan dengan baik, maka informasi mengenai kegiatan organisasi tidak dapat diterima dengan baik oleh manajemen.

Demikian halnya didalam manajemen pemerintahan, pengawasan yang dilakukan adalah untuk membantu manajemen pemerintahan baik di pusat maupun di daerah agar fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai tujuan pemerintah atau apabila untuk entitas pemerintah daerah sesuai dengan perencanaan strategis (renstra) yang akan dicapai. Didalam manajemen pemerintahan, fungsi

pengawasan tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berupa audit, evaluasi, analisis, supervisi, dan bimbingan melalui pengembangan suatu sistem pengendalian manajemen yang andal yang dapat memberikan *feedback* bagi manajemen pemerintahan.

2. Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP)

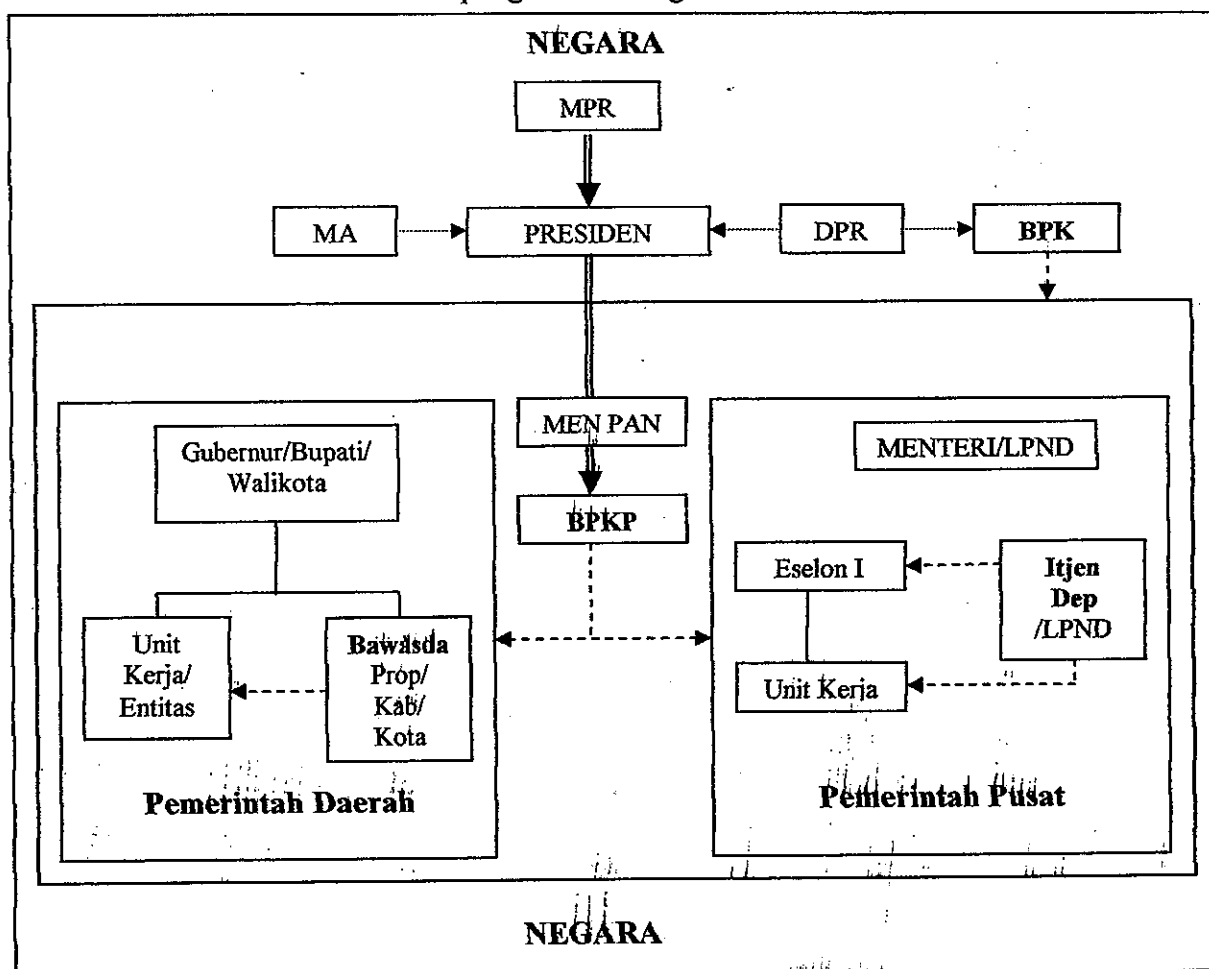
Sebagaimana diuraikan mengenai konsep pengawasan didalam manajemen pemerintahan, bahwa fungsi pengawasan yang dilakukan oleh aparat pemerintah baik di pusat maupun di daerah dikenal dengan istilah Aparat Pengawasan Fungsional (APF). Di dalam sistem pemerintahan Indonesia terdapat 2 (dua) lembaga pengawasan fungsional, yaitu *pertama*, pengawasan eksternal merupakan mekanisme diluar eksekutif dalam rangka menegakkan akuntabilitas eksekutif kepada publik, *kedua* pengawasan internal diselenggarakan oleh eksekutif sebagai *self-administered check* untuk menegakkan ketaatan (compliance) eksekutif. (Imran:2004). Kedua bentuk lembaga pengawasan tersebut dibentuk baik di Pusat maupun di Daerah.

Untuk pengawasan eksternal pemerintah dikenal dengan nama BPK, baik dipusat maupun perwakilan dibeberapa propinsi. Sedangkan pengawasan internal pemerintah – lebih dikenal dengan istilah **Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP)** - terdiri dari BPKP (bertanggungjawab kepada Presiden), Itjen Departemen (bertanggungjawab kepada tiap-tiap Menteri), dan Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Propinsi/Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab

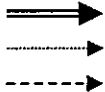
kepada Kepala Daerah. Masing-masing lembaga pengawasan fungsional tersebut mempunyai fungsi dan peran tersendiri dan pembentukan struktur organisasinya berdasarkan Keputusan Presiden untuk BPKP, Keputusan masing-masing menteri untuk tiap-tiap Itjen Departemen, dan Perda Propinsi untuk Bawas Propinsi serta Perda Kabupaten/Kota untuk Bawasda Kabupaten/Kota.

Mengenai struktur pengawasan di dalam Sistem Pemerintahan Indonesia sebagaimana bagan dibawah ini.

Skema 1.
Struktur pengawasan fungsional di Indonesia



Sumber : Warta Pengawasan Vol. IX/No.3/Tahun 2004

Keterangan :  garis komando
 garis koordinasi
 garis pengawasan

Sebagaimana struktur pengawasan yang ada sekarang ini, maka fungsi pengawasan internal pemerintah disetiap tingkatan pemerintahan diperlukan keberadaannya sebagai satuan pengawas internal pemerintah agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik dan benar. Presiden selaku kepala pemerintahan membutuhkan informasi dan laporan hasil pengawasan dari BPKP, begitu juga dengan Gubernur maupun Bupati/Walikota juga membutuhkan informasi dan laporan hasil pengawasan dari Bawasda masing-masing. Tinggal sekarang adalah bagaimana mengefektifkan koordinasi masing-masing lembaga pengawasan tersebut, baik eksternal maupun internal pemerintah, agar tidak terjadi *overlapping* pemeriksaan pada entitas yang sama. Namun demikian masing-masing lembaga pengawasan tersebut mempunyai fungsi dan kewenangan masing-masing yang diatur dalam perundang-undangan, dan keberadaannya dibutuhkan untuk terciptanya *good governance* dan bebas dari KKN (Warta Pengawasan, 2004:6)

Didalam penelitian ini maka konsep pengawasan yang dimaksud adalah hasil pemeriksaan (audit) yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah atas obyek-obyek yang diperiksa (entitas) dilingkup instansi pemerintah daerah.

C. Kinerja Organisasi Publik

Bagi organisasi publik di era sekarang ini, kinerja merupakan sesuatu yang menjadi perhatian tidak saja oleh manajemen, namun juga bagi publik, kompetitor, klien, dan *stakeholder* lainnya. Kinerja tersebut merupakan ukuran bagi organisasi untuk mengetahui tingkat pencapaian misi dan akuntabilitas yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Dengan mengetahui kinerja yang telah dicapai, maka akan menjadi alat bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja dengan menggunakan strategi-strategi yang akan diterapkan, sehingga kinerja yang akan dicapai sesuai dengan yang ditetapkan.

Menurut Otley (dalam Mahmudi, 2005:6) kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Lebih lanjut Rogers (dalam Mahmudi, 2005:6) berpendapat bahwa kinerja sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Untuk mengetahui kinerja organisasi maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. J.B. Whitteker dalam buku pegangan BPKP (2002:47) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pakar manajemen lainnya yaitu R. Simons menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*) membantu manajer dalam memantau (*tracking*) implementasi strategi bisnis dengan cara

membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja tersebut terdiri atas metode sistem dalam penetapan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Lebih lanjut Robertson (dalam Mahmudi 2005:7) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sedangkan Mahmudi (2005:7) menyatakan bahwa pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program) dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas/program). Perilaku, hasil, dan nilai tambah merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya.

Sedangkan berdasarkan pedoman yang diterbitkan oleh LAN (2003), bahwa tingkat pencapaian kinerja organisasi publik diukur dari indikator masukan (*input*), indikator proses (*process*), indikator keluaran (*output*), indikator hasil (*outcome*), indikator manfaat (*benefit*) dan indikator dampak (*impact*).

1. Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan.

2. Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator ini menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung.
3. Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik.
4. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
5. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dengan pengukuran kinerja yang ditetapkan maka akan diketahui bagaimana tingkat pencapaian kinerja organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Mahmudi (2005,21) menyebutkan ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki setiap individu;

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader;
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;
5. Faktor konstektual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sehubungan dengan penelitian ini maka konsep kinerja yang diangkat adalah perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program) dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas/program).

D. Pendekatan Manajemen Strategik

Setiap organisasi selalu dihadapkan pada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semakin besar organisasi semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Untuk itulah diperlukan manajemen strategik dalam proses pengambilan keputusan (Siagian, 2004:1). Sebagaimana pendapat Salusu (2004:490) yang mengatakan bahwa :

Manajemen strategik tersebut pada dasarnya bergerak dari awal sampai akhir, melihat hasil dari keputusan yang diambil, dan melihat apakah hasil tersebut dapat memberikan kepuasan pada masyarakat.

Konsep manajemen strategi tersebut telah melalui proses yang panjang dan merupakan hasil evolusi dari sistem manajemen yang dikembangkan pada tahun 1970-an. Pemanfaatan strategi sebagai pilihan kontemporer yang diarahkan dalam berbagai lembaga khususnya organisasi publik (pemerintahan) dalam mencapai keuntungan melalui nilai-nilai tambah yang positif dalam usaha mencapai tujuan pemerintahan dan untuk kepentingan publik.

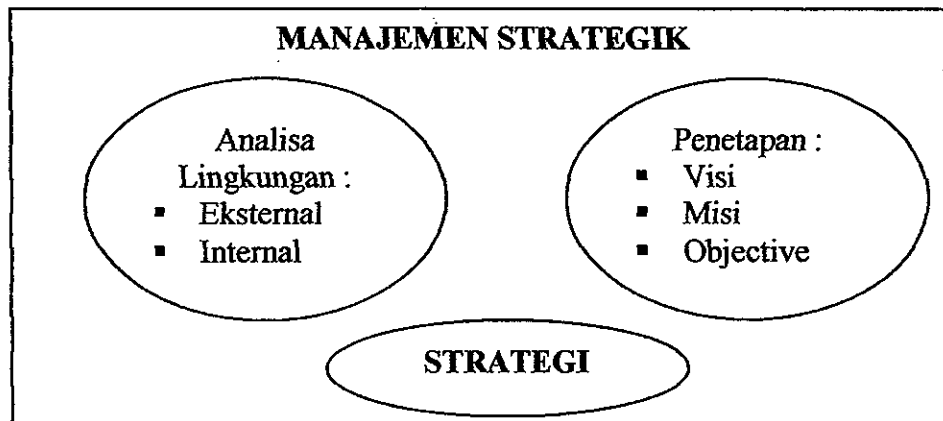
Banyak pakar yang telah mendefinisikan mengenai manajemen strategik ini. Antara lain menurut Dirgantoro (2001:8) bahwa manajemen strategik adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya atau dengan kata lain organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan didalam lingkungannya baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Sedangkan menurut Siagian (2004:15) mendefinisikan manajemen strategik sebagai suatu serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Batasan lebih luas mengenai manajemen strategik ini dikemukakan oleh Salusu (2004:493) yaitu suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian

rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Demikian pentingnya implementasi itu sehingga Donnelly (1984) menegaskan bahwa manajemen strategik sesungguhnya mencakup dua hal yaitu perencanaan strategik dan implementasi strategik. Lebih lanjut David (1989) menegaskan bahwa manajemen strategik beroperasi melalui tiga tahap yaitu tahap perumusan strategi, disusul implementasi strategi dan terakhir tahap evaluasi strategi. Manajemen strategik tersebut merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang akan memungkinkan organisasi mencapai sasaran (Salusu: 2004;493). Manajemen strategik dilingkungan pemerintahan akan banyak berkaitan dengan pengalokasian kekuasaan dan sumber daya, pendelegasian wewenang mengambil keputusan, penggalian sumber-sumber keuangan, pemanfaatan dana yang diperoleh dari rakyat berupa pajak dengan cara yang paling efisien dan paling efektif.

Menurut Dirgantoro (2001:10) secara garis besar terdapat tiga elemen besar yang membentuk manajemen strategik, yaitu :

Skema 2
Tiga Elemen Besar Manajemen Strategik



Sumber : Crown Dirgantoro, 2001:10

1. Analisis Lingkungan

Membahas konsep manajemen strategik berarti membicarakan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Konsep itu memberi petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal tersebut. Perubahan pada lingkungan tersebut harus terus diantisipasi karena pengaruh yang signifikan akan menentukan koreksi yang harus dilakukan terhadap strategi atau bahkan mungkin akan mempengaruhi visi dan misi organisasi.

Salah satu upaya yang sering dilakukan dalam manajemen strategik adalah dengan menganalisis lingkungan. Dirgantoro (2001:38) mendefinikan analisis lingkungan ini sebagai suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan analisis

lingkungan adalah organisasi dapat mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat beraksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi.

Sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, organisasi publik harus mampu berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Selain itu juga harus memahami kondisi lingkungan internalnya. Hal ini sebagaimana pendapat dari Umar (2002:24) mengatakan bahwa :

Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakekatnya kondisi lingkungan berada diluar kendali organisasi. Selain itu pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal secara mendalam pun perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat harus konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya.

Berdasarkan pemahaman akan kondisi lingkungan eksternal dan internalnya, perusahaan akan lebih mudah untuk menerapkan strategi yang tepat berdasarkan analisis organisasi saat ini dan faktor kondisi organisasi tersebut.

Struktur lingkungan dapat dibagi menjadi dua elemen utama (Dirgantoro,2001:40), yaitu :

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Faktor eksternal ini dikatakan sulit karena berbagai

faktor tersebut berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya (Siagian,2004:33).

Menurut Dirgantoro (2001:41) lingkungan eksternal terdiri dari komponen-komponen yang pada umumnya memiliki cakupan yang luas dan tidak bisa segera diaplikasikan untuk mengelola organisasi, terdiri dari :

1) Komponen Sosial

... Menjelaskan karakteristik dari masyarakat dimana organisasi berada.

2) Komponen Ekonomi

Menunjukkan bagaimana sumber daya didistribusikan dan digunakan.

3) Komponen Politik

Berisi semua elemen yang berhubungan dengan atau berurusan dengan pemerintah.

4) Komponen Hukum

Berisi aturan-aturan atau hukum yang harus dipenuhi dan dipatuhi.

5) Komponen Teknologi

Termasuk didalamnya adalah pendekatan-pendekatan baru untuk memproduksi barang/jasa.

Sedangkan menurut Bryson (2001:144) bahwa elemen lingkungan eksternal terdiri atas dua kelompok, yaitu : pertama, yang dikenal dengan istilah PETS (aspek Politik, Ekonomi, Teknologi dan Sosial).

Kedua, kelompok *stakeholders* yang mencakup klien, pelanggan, pembayar, para kompetitor dan para kolaborator.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada didalam organisasi itu sendiri (Dirgantoro;2001:40). Komponen-komponen itu lebih mudah dikendalikan oleh organisasi atau berada didalam jangkauan intervensi organisasi. Karena sifatnya berasal dari dalam organisasi, maka organisasi lebih memiliki *bargain value* untuk berkompromi atau menyasiasi komponen-komponen yang berada didalam lingkungan internal.

Biasanya lingkungan internal didalam organisasi privat atau swasta terdiri dari :

- 1). Aspek Organisasi
- 2). Aspek Pemasaran
- 3). Aspek Keuangan
- 4). Aspek Personel
- 5). Aspek Produksi

Sedangkan elemen lingkungan internal menurut Bryson (2003:145) meliputi aspek-aspek yang perlu dianalisa yaitu sumber daya (*input*), strategi (*proses*) dan kinerja/hasil pelaksanaan (*output*). Aspek sumber daya mencakup sumber daya manusia (SDM), anggaran, sarana-parasarana dan struktur organisasi. Aspek strategi menyangkut

keseluruhan proses, fungsional atau departemen. Sedangkan aspek kinerja/hasil pelaksanaan mencakup kemampuan organisasi merealisasikan dan mempertanggungjawabkan seluruh kebijakan, program dan kegiatan yang akan, sedang dan sudah dijalankan sesuai dengan tujuan dan misi organisasi.

Didalam menganalisis lingkungan tersebut tidak ada suatu standar yang baku sehingga banyak metode maupun pendekatan yang dilakukan organisasi untuk menganalisis lingkungannya. Namun demikian, menurut Dirgantoro (2001:43) terdapat hal-hal yang bisa dijadikan penuntun dalam menganalisis yaitu :

- 1) Menentukan keterkaitan di antara komponen dalam struktur lingkungan.

Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh struktur lingkungan yang ada dan diidentifikasi oleh organisasi meskipun dengan intensitas dan keterkaitan yang berbeda.

- 2) Menentukan keterkaitan diantara isu-isu strategis.

Yang dimaksud dengan isu strategis adalah faktor-faktor lingkungan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi yang akan memberikan pengaruh terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan.

2. Penetapan Visi, Misi dan Objective

Didalam suatu perencanaan strategik, penetapan visi sangat penting bagi organisasi dalam mencapai suatu tujuan, karena organisasi sangat

dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk itu visi juga harus dapat menyesuaikan dengan perubahan tersebut, jika perlu visi juga dapat disempurnakan.

Banyak definisi mengenai visi, antara lain yang dirumuskan oleh BPKP (2002:24) bahwa visi didefinisikan sebagai cara pandang jauh kedepan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah.

Meskipun visi masih merupakan suatu impian, visi harus dapat memenuhi kriteria dan persyaratan sebagai berikut :

- a. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi (*imaginable*)
- b. Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi (*desirable*)
- c. Memungkinkan untuk dicapai
- d. Terfokus pada permasalahan utama instansi agar dapat beroperasi secara 3E (Ekonomis, efisien dan Efektif)
- e. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman
- f. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, setiap organisasi publik harus mempunyai misi yang jelas. Misi dari organisasi adalah tonggak dari perencanaan strategik dan sejalan dengan pembentukan tujuan organisasi yang terukur, obyektif dan spesifik. Dalam konteks

organisasi publik, proses perumusan misi instansi pemerintah harus juga memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang untuk penyesuaian dengan tuntutan lingkungan.

Definisi misi sebagaimana dirumuskan oleh BPKP (2001:27) adalah sebagai pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Suatu pernyataan misi menggambarkan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan dalam pencapaian misi tersebut. Oleh karena itu misi menjadi sesuatu yang penting bagi organisasi karena :

- a. Membantu untuk lebih memfokuskan usaha pencapaian tujuan;
- b. Membantu mencegah terjadinya konflik dalam organisasi;
- c. Memberikan dasar bagi pengalokasian sumberdaya;
- d. Menetapkan kerangka tanggung jawab dalam organisasi;
- e. Sebagai dasar bagi pengembangan tujuan organisasi.

Setelah menentukan visi dan misi maka langkah selanjutnya adalah menentukan sasaran (*objectives*). Sasaran didefinisikan sebagai penjabaran dari tujuan yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh pemerintah dalam jangka waktu tertentu yang dapat diukur (BPKP,2002:36). Didalam sasaran organisasi merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategik instansi pemerintah. Fokus utama penentuan sasaran adalah tindakan dan alokasi sumber daya organisasi dalam kegiatan atau operasionalisasi organisasi. Agar sasaran dapat efektif maka sasaran harus bersifat atau memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Spesifik, menggambarkan hasil spesifik yang diinginkan bukan cara pencapaiannya;
- b. Dapat dinilai dan terukur, sasaran harus terukur dan dapat dipergunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya.
- c. Menantang namun dapat dicapai;
- d. Berorientasi pada hasil, sasaran harus menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.
- e. Dapat dicapai dalam waktu tertentu sebagaimana yang telah ditetapkan.

3. Strategi

Strategi merupakan perluasan misi yang menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, tindakan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang akan dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi melakukannya (Bryson,2003:189). Karena itu strategi biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis dengan cara membuat garis besar respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Pada umumnya strategi akan mengalami kegagalan apabila tidak diikuti dengan langkah-langkah khusus untuk mengimplementasikannya. Strategi bisa juga bervariasi sesuai tingkat dan kerangka waktu. Menurut Bryson (1999:190) terdapat empat tingkat dasar dari strategi, yaitu :

- a. Strategi besar bagi organisasi secara keseluruhan

- b. Strategi unit perencanaan publik strategis (SPPU) atau unit perencanaan nirlaba strategis (SNPPU) yaitu strategi yang ditetapkan pada setiap divisi atau bagian dalam organisasi yang lebih besar
- c. Strategi program atau pelayanan dan
- d. Strategi fungsional (seperti keuangan, penempatan staf, fasilitas dan usaha pendapatan)

Bahwa suatu proses perencanaan strategis tidak akan berguna bagi organisasi apabila manajemen puncak tidak segera menyadari lingkungan yang telah berubah. Kemauan dan kemampuan dari manajemen puncak untuk secara seksama menyadari perubahan dan ketidakpastian lingkungan akan sangat mendukung keberhasilan organisasi publik dalam mengeliminir tantangan dan mengeksploitasi peluang yang ada. Oleh karena itu, komponen terpenting dalam proses perencanaan strategis adalah komitmen manajemen puncak dalam menggarap lingkungan dengan segala bentuk perubahan dan ketidakpastian. Apabila hal ini dilakukan, maka organisasi publik akan dapat bersifat lebih responsif. Selanjutnya strategi yang ditetapkan akan mampu menembus lingkaran ketidakpastian lingkungan sehingga organisasi publik akan memiliki keunggulan untuk bersaing (*competitive advantage*).

Selanjutnya untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, penulis akan menggunakan teknik analisis yang seringkali digunakan dalam mengukur kinerja yaitu teknik analisis SWOT. Teknik ini sering digunakan untuk

mengukur kinerja sektor privat khususnya dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi privat untuk mengoptimalkan keuntungan, namun organisasi publik banyak menerapkan untuk mengukur kinerja organisasinya. Menurut Yuwono dan Badjuri (2003:84) bahwa analisis SWOT merupakan sebuah metode dengan memperbandingkan berbagai faktor-faktor internal meliputi *strengths* dan *weakness*, serta faktor-faktor eksternal, meliputi *opportunities* dan *threats*, dalam rangka menemukan suatu strategi yang paling tepat dan menguntungkan.

Dengan teknik analisis ini perlu disusun matrik TOWS (*Threats-Opportunities -Weakness-Strengths*) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi (Umar,2002:224). Model ini dikembangkan oleh David (1989) dengan mengedepankan analisis tantangan dan peluang kemudian melihat sejauhmana kapabilitas internal sesuai dan cocok dengan faktor-faktor eksternal tersebut.

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar organisasi. Oleh karena itu, jika organisasi memiliki banyak kelemahan, maka organisasi harus mengatasi kelemahannya agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak tantangan, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha konsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal organisasi dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala organisasi perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan adalah melalui strategi WO yakni dengan mengadakan kerjasama dengan organisasi lain yang mempunyai kompetensi.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Melalui strategi ini organisasi berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari tantangan-tantangan eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari tantangan. Suatu organisasi yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan tantangan eksternal sesungguhnya berada pada posisi yang berbahaya. Organisasi harus tetap bertahan dengan melakukan strategi- strategi .

Berdasarkan ke empat strategi diatas, maka selanjutnya adalah bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matrik TOWS.

Tabel 6.
Matrik TOWS

IFAS → EFAS ↓	Strengths – S Identifikasi kekuatan- kekuatan internal organisasi	Weakness – W Identifikasi kelemahan – kelemahan internal organisasi
Opportunities – O Identifikasi peluang- peluang eksternal organisasi	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Treaths - T Identifikasi tantangan- tantangan eksternal organisasi	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari tantangan	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari tantangan

Sumber: David, 1989 (Salusu, 2004:365)

Apabila kepentingan eksternal dan internal telah dibahas dengan baik sebagai bagian dari proses perencanaan strategis, maka kemungkinan besar akan muncul koalisi yang kuat untuk mendukungnya, mengimplentasiannya serta memanfaatkannya secara kontinyu dalam pengambilan keputusan yang tepat.

Data-data yang telah masuk berdasarkan hasil penelitian kemudian akan dikaji dengan menggunakan teknis analisis SWOT. Menurut Yuwono (2003:84) bahwa teknik analisis SWOT merupakan sebuah metode dengan memperbandingkan berbagai faktor internal (*Strengths* : Kekuatan-Kekuatan dan *Weakness* : Kelemahan-Kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (*Oppurtunities* : Kesempatan-Kesempatan dan *Threats* : Tantangan-tantangan)

dalam rangka menemukan suatu strategi yang paling tepat dan menguntungkan.

Hasil analisis SWOT yang dilakukan dengan memperhatikan kembali komponen-komponen pokok yang ada pada Bawas Propinsi Jawa Tengah dan Badan/Dinas/Kantor yang menjadi auditan (obyek pemeriksaan Bawas Prop. Jateng). Selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap isu-isu strategis yang dihadapi dengan menggunakan matrik TOWS. Identifikasi dan perumusan isu strategis dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek penting yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Bawas Propinsi Jawa Tengah selaku Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP) di Propinsi Jawa Tengah.

Dengan hasil analisa *scanning* faktor lingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah melalui teknik SWOT diatas, maka akan dirumuskan strategi-strategi yang tepat yang perlu diambil oleh pembuat kebijakan untuk meningkatkan kinerja pengawasannya. Sehingga dengan strategi yang tepat akan dirumuskan kebijakan yang tepat pula untuk diimplementasikan oleh organisasi. Dengan demikian, sasaran kinerja yang akan dicapai sesuai dengan harapan dan tuntutan *stakeholders* Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, maksudnya agar hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat tentang obyek yang akan diteliti. Menurut Singarimbun (1995:4-5), bahwa "Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, melalui pengembangan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa". Sementara itu menurut Sugiyono (2000:10), "metode deskriptif adalah jenis penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri. Artinya, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain".

Sedangkan Nasir (1985:64) menjelaskan bahwa "model penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka metode penelitian deskriptif dapat dikatakan memiliki ciri-ciri: (a) memusatkan perhatian pada masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan, (b) menggambarkan fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, selanjutnya diikuti dengan interpretasi rasional yang *adequat*".

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini untuk merumuskan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengawasan, baik faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal. Dari analisis lingkungan organisasi tersebut akan mendapatkan isu-isu strategis dalam kinerja pengawasan.

C. Pemilihan Informan

Informan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Para Pejabat Struktural dilingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah;
2. Para Pejabat Fungsional Auditor (PFA) dilingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah;
3. Komisi A DPRD Propinsi Jawa Tengah, dalam hal ini yang membidangi bidang pemerintahan;
4. Kepala Badan/Dinas yang merupakan obyek pemeriksaan sebanyak 3 (tiga) badan/dinas;
5. LSM yang bergerak dibidang pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

D. Fenomena Penelitian

Untuk menentukan fenomena penelitian atau masalah yang akan dilakukan penelitian, maka ditentukan faktor dan aspek penelitian ini. Hal ini

bertujuan agar focus dan locus penelitian tidak jauh dari fenomena yang akan diteliti.

Tabel. 7
Aspek dan Indikator Penelitian

No	Aspek	Indikator	Sumber Data	Nama Responden
A.	Kinerja	1. Perilaku (proses) 2. <i>Output</i> (produk langsung) 3. <i>Outcome</i> (dampak aktivitas / program).	<i>In depth interview</i> / Wawancara dengan Pimpinan Bawas Prop. Jateng dan auditan (klien).	1. Anwar Cholil: Kepala Bawas Prov. Jateng; 2. Chaerudin Nur: Wadir RSUD Dr. Margono-Banyumas 3. Puji Astuti: Kasie PE Dipenda Prop. Jateng
B.	Analisis SWOT			
1.	Lingkungan Internal			
	Sumber Daya (<i>resources</i>)	1. SDM 2. Anggaran 3. Sarana Prasarana 4. Struktur Organisasi	<i>Brainstroming</i> dengan pejabat struktural dan fungsional Bawas Prop. Jateng	1. Rahayu Tri H.: Sekretaris Bawas. 2. Hartono: Kabid di Bawas 3. FGD dg 15 Auditor / staf teknis.
2.	Lingkungan Eksternal			
	a. Politik	1. Dukungan politik terhadap pengawasan 2. Kebijakan Pemerintah (UU, PP, Kepmen, Perda dsb)	<i>In depth interview</i> dengan Anggota Komisi A DPRD Prop. Jateng dan KP2KKN.	1. Sri Rahayu A.S.: Anggota Komisi A DPRD Prop. Jateng 2. Dwi Saputro: Koordinator KP2KKN
	b. Ekonomi	Kebijakan Pemerintah terkait dengan upaya penyediaan anggaran pengawasan.	<i>In depth interview</i> / wawancara dengan Bawas Prop. Jateng	Anwar Cholil: Kepala Bawas Prov. Jateng;
	c. Sosial	Tingkat kepedulian masyarakat / LSM terhadap Bawas Prop. Jateng (aduan masyarakat)	<i>In depth interview</i> / wawancara dengan Bawas Prop. Jateng	Anwar Cholil: Kepala Bawas Prov. Jateng;

	d. Teknologi	Pemanfaatan teknologi didalam melakukan pengawasan.	<i>In depth interview</i> / wawancara dengan Bawas Prop. Jateng	Anwar Cholil: Kepala Bawas Prov. Jateng;
	e. Kecenderungan Stakeholders	Tingkat koordinasi dan keterlibatan <i>stakeholders</i> terhadap hasil-hasil pengawasan Bawas Prop. Jateng.	Hasil <i>in dept interview</i> dengan <i>Stakeholders</i> (kompetitor, klien, kolaborator) LSM, Komisi A DPRD dan beberapa Kepala Dinas/Badan	1. Sri Rahayu A.S.: Anggota Komisi A DPRD Prop. Jateng 2. Dwi Saputro: Koordinator KP2KKN 3. Suradji: Kaper BPKP Prop. Jateng 4. Chaerudin Nur: Wadir RSUD Dr. Margono-Banyumas 5. Puji Astuti: Kasie PE Dipenda Prop. Jateng
C.	Strategi	Kebijakan dan program untuk peningkatan kinerja pengawasan.	Hasil Perumusan isu-isu strategis dari analisis SWOT.	Hasil FGD dengan para Auditor dan staf teknis.

E. Instrumen Penelitian

Menurut Moleong (2002;19) bahwa didalam instrumen penelitian kualitatif melakukan pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpulan data. Untuk itu didalam penelitian ini instrumen yang digunakan berupa pedoman wawancara yang berisi item-item pertanyaan untuk menyerap informasi yang akurat. Pedoman wawancara dilakukan dalam upaya identifikasi lingkungan internal dan eksternal yang ada di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Untuk mendukung instrumen tersebut dalam penelitian ini

akan menggunakan alat bantu dalam pengumpulan data berupa foto dan tape recorder.

F. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara mendalam (*in dept interview*) dengan para pejabat atau pihak-pihak yang berkompeten dengan permasalahan penelitian dengan berpedoman pada *interview guidances*. Pertanyaan dilakukan secara terbuka dan fleksibel sesuai perkembangan yang terjadi selama proses wawancara dalam rangka menyerap informasi mengenai persepsi, pola pikir, pendapat maupun interpretasi terhadap masalah penelitian. Bila informasi dirasakan sudah cukup memenuhi tujuan penelitian atau sudah terjadi pengulangan informasi, maka pengajuan pertanyaan atau penjarangan informasi dapat diakhiri (Moleong, 2002:166)

2. Focus Group Discussion (FGD)

Merupakan upaya peneliti dalam mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dengan melibatkan secara aktif dengan para responden terhadap setiap hal-hal yang didiskusikan dalam penelitian tersebut. Dari hasil diskusi ini, peneliti akan dapat menemukan masukan yang berguna yang akhirnya dapat mengolah dan menyimpulkan dari hasil diskusi tersebut.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka dimaksudkan untuk memperoleh data-data atau informasi yang bersifat tertulis (data sekunder) yang berkaitan dengan kebijakan dan program

peningkatan pengawasan. Secara khusus studi pustaka dilakukan dengan penelaahan terhadap dokumen, laporan, hasil seminar, artikel, majalah dan sebagainya. Data-data ini dikumpulkan dari Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, serta instansi terkait.

4. Observasi

Dalam hal ini dilakukan pengamatan langsung ke lapangan. Bertujuan untuk menelusuri dan melengkapi data-data yang tidak diperoleh dalam wawancara. Kebetulan dalam hal ini penulis merupakan Auditor Fungsional/Pemeriksa sehingga sekaligus mendalami observasi dalam rangka mengkaji analisis kinerja pengawasan.

G. Analisis Data

Prinsip utama dalam analisis data adalah bagaimana menjadikan data atau informasi yang telah dikumpulkan dalam bentuk uraian dan sekaligus memberikan makna atau interpretasi sehingga informasi tersebut memiliki signifikansi ilmiah atau teoritis. Menurut Moleong (2002:103) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti disarankan oleh data.

Untuk dapat menganalisis data dalam penelitian ini, maka metode atau teknis analisis yang digunakan adalah teknik Analisis Taksonomis (*taxonomy Analysis*), yaitu bentuk analisis yang lebih rinci dan mendalam dalam membahas suatu tema atau pokok permasalahan. Fokus penelitian dalam analisis ini

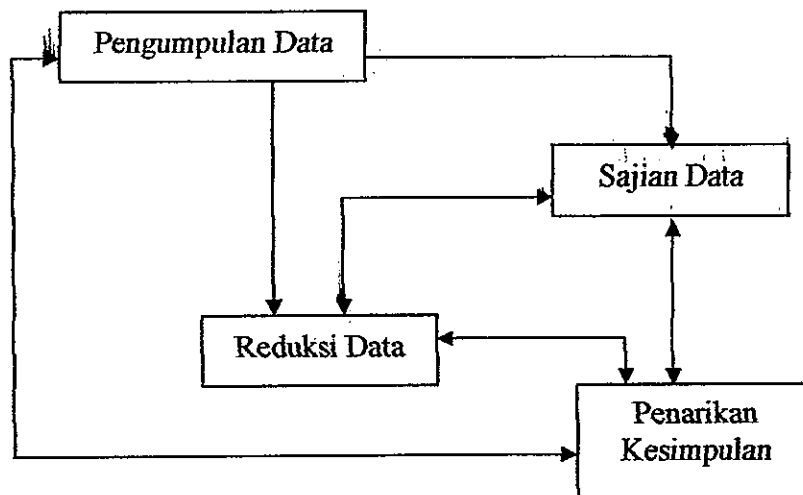
diarahkan pada bidang atau aspek tertentu, namun pendiskripsian fenomena yang menjadi tema sentral dari permasalahan penelitian diungkap secara lebih rinci. Dengan demikian domain atau aspek yang akan ditonjolkan perlu dilacak secara lebih mendalam dan terinci struktur internalnya (Faisal, 1990:90).

Sedangkan proses atau tahapan penelitian dalam analisis data yang akan diterapkan untuk mewujudkan strategi peningkatan kinerja pengawasan adalah :

1. Analisis Deskriptif

Proses analisis atau teknik yang digunakan adalah sesuai tahapan dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992:16) dengan model interaktif yang merupakan siklus antara pengumpulan data, reduksi data, dan sajian data serta penarikan kesimpulan seperti gambar dibawah ini :

Skema. 3
Model Analisis Interaktif



Sumber : Miles dan Huberman (terjemahan Tjejep Rohendi) 1992.

Tahapan analisis data tersebut adalah :

a. Reduksi Data

Diartikan sebagai proses pemikiran, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dari pengumpulan data yang ada kemudian direduksi untuk mengorganisasikan data guna memudahkan dalam penarikan kesimpulan / *verifikasi*.

b. Penyajian Data

Data disajikan sehingga berbentuk sekumpulan informasi yang tersusun sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan dan dalam penyajian data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi guna penarikan kesimpulan lebih lanjut.

c. Menarik Kesimpulan / *Verifikasi*

Data yang telah disusun dengan melalui tahap pengolahan reduksi kemudian disimpulkan. Hasil kesimpulan ini senantiasa *diverifikasi*, sehingga akan diperoleh suatu keyakinan tentang kebenaran data yang ada di lapangan.

2. Analisis SWOT.

Suatu analisis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh organisasi. Analisis SWOT ini akan membantu dalam mempersiapkan strategi yang efektif dalam menanggapi isu-isu

strategis (Bryson, 2003:148). Sedangkan menurut Rangkuti (2002:18) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Dengan kata lain analisis SWOT membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor ekseternal (peluang dan tantangan).

Faktor-faktor yang dianalisis adalah faktor-faktor yang ada dilingkungan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, antara lain mandat dan misi, lingkungan internal meliputi sumber daya, strategi, dan kinerja. Lingkungan eksternal meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta *stakeholders*. Setelah diidentifikasi faktor-faktor lingkungan tersebut lalu diformulasikan dalam matrik TOWS (*Threats-Opportunities -Weakness-Strengths*) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pimpinan dalam mengembangkan empat tipe strategi (Umar,2002:224), kemudian dianalisis berdasarkan analisis SWOT untuk menentukan isu-isu strategis Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI PROFIL BADAN PENGAWAS PROPINSI JAWA TENGAH

1. Identifikasi Visi dan Misi

Strategi memahami karakter lingkungan organisasi dengan isu-isu strateginya tidak akan relevan jika tidak dikaji dari aspek visi dan misi yang dimiliki organisasi tersebut. Karena itu dalam membahas manajemen strategis pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah perlu dikaji dari aspek visi dan misi yang ada agar isu-isu strategis relevan dengan kondisi organisasi secara menyeluruh.

Visi

Visi merupakan titik tujuan jauh atau jangka panjang yang akan dicapai dari suatu organisasi. Visi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001 – 2005 yang telah ditetapkan, yaitu “Terwujudnya Badan Pengawas yang profesional untuk mendukung Pemerintah yang baik menuju Jawa Tengah mandiri”.

Misi

Butir-butir rencana kegiatan organisasi sebagai upaya pencapaian visi adalah gambaran tentang misi organisasi. Misi dari organisasi adalah

tonggak dari perencanaan strategik dan sejalan dengan pembentukan tujuan organisasi yang terukur, obyektif dan spesifik. Dalam konteks organisasi publik, proses perumusan misi harus juga memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang untuk penyesuaian dengan tuntutan lingkungan. Misi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001 – 2005 sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan peran pengawasan;
2. Mendorong terwujudnya manajemen Pemerintah yang baik.

Misi yang dimiliki tersebut merupakan upaya pencapaian yang harus dicapai oleh organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mewujudkan visinya.

2. Identifikasi Mandat

Visi dan misi yang dimiliki tidak akan berjalan dengan baik apabila suatu organisasi tidak memiliki mandat yang harus dilaksanakan. Mandat inilah yang dijadikan sebagai titik tolak untuk menilai kinerja organisasi tersebut apakah tugas dan fungsi telah dilaksanakan dengan baik atau belum. Alasan perlunya identifikasi mandat organisasi terlebih dahulu karena banyak organisasi yang kurang mengetahui secara tepat mandat yang diterima, sehingga kadangkala terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan mandat organisasi tersebut.

Mandat Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sesuai dengan kewenangan yang diberikan pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas

Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2001 tentang Pelimpahan Pengawasan Fungsional Penyelenggaraan Pemerintah Daerah kepada Gubernur, bahwa substansi yang diatur dari mandat diatas adalah peranan dan tanggung jawab Gubernur sebagai wakil pemerintah dalam melakukan Pengawasan Fungsional atas Penyelenggaraan Pemerintah Kabupaten / Kota.

Dengan demikian mandat yang dimiliki Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah adalah organisasi pemerintah daerah yang diberikan kewenangan dan atas nama Gubernur yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pembinaan dan pengawasan tersebut tertuang dalam Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Badan-Badan dilingkungan Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan Peraturan Daerah tersebut, Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah merupakan unsur Penunjang Pemerintah Daerah di bidang Pengawasan yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Tugas pokoknya adalah membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Pengawasan.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok dimaksud, Badan Pengawas mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang pengawasan.
- b. Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintah daerah di bidang Pengawasan.
- c. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pengawasan.
- d. Pelaksanaan pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas perangkat daerah, Badan Usaha Milik daerah dan Lembaga lainnya.
- e. Pelaksanaan pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintah Desa sesuai peraturan perundang-undangan.
- f. Pelaksanaan pengujian, penilaian dan pengusutan, pelaporan berkala dan pengaduan masyarakat di lingkungan Pemerintahan Propinsi, Kabupaten dan Kota.
- g. Pengkoordinasian dan fasilitasi pengawasan.
- h. Pelaksanaan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan.
- i. Pelaksanaan pengelolaan, urusan program, kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat, organisasi dan tatalaksana serta umum dan perlengkapan.

Sedangkan susunan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, membawahi :
 - Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi.

- Sub Bagian Kepegawaian.
 - Sub Bagian Umum.
- c. Bidang Pemerintahan membawahi :
- Sub Bidang Pemerintahan.
 - Sub Bidang Keuangan.
 - Sub Bidang Lingkungan Hidup.
- d. Bidang Aparatur Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat membawahkan :
- Sub Bidang Aparatur.
 - Sub Bidang Kesatuan Bangsa dan Pelindungan Masyarakat.
 - Sub Bidang Khusus.
- e. Bidang Perekonomian, membawahkan :
- Sub Bidang Pertanian, Industri dan Pertambangan.
 - Sub Bidang Perhubungan, Pemukiman dan Pengelolaan Sumber Daya Air.
 - Sub Bidang Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata.
- f. Bidang Kekayaan Daerah dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), membawahi :
- Sub Bidang Kekayaan Daerah.
 - Sub Bidang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
- g. Bidang Kesejahteraan Sosial, membawahi :
- Sub Bidang Pendidikan.
 - Sub Bidang Kesehatan.

- Sub Bidang Sosial dan Tenaga Kerja.

h. Bidang Pendapatan, membawahi :

- Sub Bidang Pajak Daerah
- Sub Bidang Retribusi Daerah dan Pendapatan Lain-lain.

i. Kelompok Jabatan Fungsional

Penjabaran tugas pokok dan fungsi dapat diuraikan sesuai tiap-tiap jabatan, sebagai berikut:

a. Kepala Badan Pengawas:

- Pelaksanaan penyusunan bahan perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pengawasan.
- Pelaksanaan penyusunan bahan rencana strategis di bidang pengawasan.
- Pelaksanaan penyusunan rencana dan program kerja di bidang pengawasan
- Pelaksanaan penyusunan bahan koordinasi teknis di bidang pengawasan.
- Pelaksanaan pengawasan pemerintahan
- Pelaksanaan pengawasan Aparatur, Kesbang dan Linmas.
- Pelaksanaan pengawasan perekonomian.
- Pelaksanaan pengawasan kekayaan daerah dan Badan Usaha Milik Daerah.
- Pelaksanaan pengawasan Kesejahteraan Sosial.
- Pelaksanaan pengawasan Pendapatan

- Pelaksanaan pengawasan dan fasilitasi terhadap penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten, dan atau Kota dan Pemerintahan Desa atau Kelurahan sesuai Peraturan perundang-undangan.
- Pelaksanaan fasilitasi pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas perangkat daerah Propinsi, BUMD dan Lembaga lainnya.
- Pelaksanaan pengujian, penilaian dan pengusutan, pelaporan berkala dan pengaduan masyarakat di lingkungan Pemerintah Propinsi, Kabupaten dan Kota.
- Pelaksanaan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan.
- Pengkoordinasian system informasi di bidang pengawasan.
- Pelaksanaan pengelolaan urusan program, kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat, organisasi dan tata laksana serta umum dan perlengkapan.

b. Sekretaris:

- Penyiapan bahan kebijakan teknis di bidang pengawasan
- Penyiapan bahan rencana dan Program di bidang pengawasan.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan Administrasi Umum, Kepegawaian serta keuangan di lingkungan Badan
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis urusan Hubungan Masyarakat dan Perpustakaan, hukum, Organisasi dan Tatalaksana, Rumah tangga dan Perlengkapan di lingkungan Badan.
- Penyiapan bahan pengelolaan sistem informasi bidang pengawasan.
- Penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan bidang pengawasan

- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Sekretaris Badan Pengawas, membawahi :

- Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi mempunyai tugas menyediakan bahan kebijakan teknis, rencana dan program, pengelolaan sistem informasi, evaluasi dan pengelolaan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan Fungsional serta pelaporan bidang pengawasan.
- Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan rencana dan program kerja, evaluasi dan pelaporan bidang kepegawaian, pelaksanaan, pelayanan teknis analisis kebutuhan, mutasi dan pengembangan, umum dan tata usaha bidang kepegawaian di lingkungan Badan.
- Sub Bagian Umum mempunyai tugas menyiapkan bahan rencana dan program kerja, evaluasi dan pelaporan bidang kepegawaian, pelaksanaan, pelayanan teknis urusan hubungan masyarakat, perpustakaan hukum, Organisasi dan Tatalaksana, Rumah Tangga dan Perlengkapan di lingkungan Badan.

c. Bidang Pemerintahan:

- Penyiapan bahan rencana dan program pengawasan bidang pemerintahan.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi pengawasan bidang penyelenggaraan Pemerintahan, Pengeluaran Anggaran dan Lingkungan Hidup.

- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis pengawasan bidang penyelenggaraan Pemerintahan, Pengeluaran Anggaran dan Lingkungan Hidup.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pengawasan bidang Pemerintahan terhadap penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintahan Desa.
- Penyiapan bahan fasilitasi dan pengkoordinasian pengawasan bidang Pemerintahan.
- Penyiapan bahan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan bidang Pemerintahan.
- Penyiapan bahan pelaporan pengawasan bidang Pemerintahan.
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Pemerintahan membawahi:

- Sub Bidang Pemerintahan mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan bidang Pemerintahan, pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan bidang penyelenggaraan Pemerintahan terhadap Pemerintahan Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintah Desa.
- Sub Bidang Keuangan mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program kerja, pelaksanaan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut,

pelaporan pelaksanaan pengawasan bidang Keuangan Daerah serta pelaksanaan pengawasan bidang Keuangan Daerah terhadap Pemerintahan Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintah Desa.

- Sub Bidang Lingkungan Hidup mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan bidang Lingkungan Hidup serta pelaksanaan pengawasan administrasi bidang Lingkungan Hidup terhadap Pemerintahan Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintah Desa.

d. Bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat:

- Penyiapan bahan rencana dan program pengawasan bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan administrasi pengawasan bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat serta Bidang Khusus.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis pengawasan bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat serta Bidang Khusus.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pengawasan bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah kabupaten, Kota dan Pemerintahan Desa sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- Penyiapan bahan fasilitasi dan pengkoordinasian pengawas bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- Penyiapan bahan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- Penyiapan bahan pelaporan pengawasan Bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat membawahi :

- Sub Bidang Aparatur mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat. Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat terhadap Pemerintah daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.
- Sub Bidang Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat. Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan bidang

Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat terhadap Pemerintah daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.

- Sub Bidang Khusus mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Khusus serta pelaksanaan pengawasan Bidang Khusus terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.

e. Bidang Perekonomian:

- Penyiapan bahan rencana dan program pengawasan bidang Perekonomian.
- Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan administrasi pengawasan Bidang Pertanian, Industri dan pertambangan, perhubungan, pemukiman dan pengelolaan sumberdaya air, perdagangan, koperasi dan pariwisata.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis pengawasan Bidang Pertanian, Industri dan pertambangan, perhubungan, pemukiman dan pengelolaan sumberdaya air, perdagangan, koperasi dan pariwisata.
- Penyiapan bahan fasilitasi dan pengkoordinasian pengawasan Bidang Perekonomian.
- Penyiapan bahan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan Bidang Perekonomian.

- Penyiapan bahan pelaporan pengawasan bidang Bidang Perekonomian.
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Perekonomian membawahi:

- Sub Bidang Pertanian, Industri dan Pertambangan mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Perekonomian, Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Pertanian, Industri dan Pertambangan terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintahan Desa.
- Sub Bidang Perhubungan, Jalan dan Pengelolaan Sumber Air mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program kerja. Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Perhubungan, Jalan dan Pengelolaan Sumber Air terhadap Pemerintah daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.
- Sub Bidang Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program kerja Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata serta pelaksanaan

pengawasan Bidang Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.

f. Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah:

- Penyiapan bahan rencana dan program pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah.
- Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan administrasi pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah
- Penyiapan bahan fasilitasi dan pengkoordinasian pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah
- Penyiapan bahan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah
- Penyiapan bahan pelaksanaan pengawasan bidang Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah terhadap Pemerintahan Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintah Desa.
- Penyiapan bahan pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah membawahi:

- Sub Bidang Kekayaan Daerah mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan

Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah, pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan pengawasan Bidang Kekayaan dan Badan Usaha Milik Daerah terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintahan Desa.

- Sub Bidang Badan Usaha Milik Daerah mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Badan Usaha Milik Daerah, Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Badan Usaha Milik Daerah terhadap Pemerintah Daerah

g. Bidang Kesejahteraan Sosial:

- Penyiapan bahan rencana dan program pengawasan bidang Kesejahteraan Sosial
- Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan administrasi pengawasan Bidang pendidikan, kesehatan, Sosial dan Ketenagakerjaan.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis pengawasan Bidang Pertanian, Industri dan pertambangan, perhubungan, pemukiman dan pengelolaan sumberdaya air, perdagangan, koperasi dan pariwisata.
- Penyiapan bahan fasilitasi dan pengkoordinasian pengawasan Bidang Kesejahteraan Sosial.

- Penyiapan bahan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan Bidang pendidikan, kesehatan, Sosial dan Ketenagakerjaan.
- Penyiapan bahan pelaporan pengawasan Bidang pendidikan, kesehatan, Sosial dan Ketenagakerjaan.
- Penyiapan bahan pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang pendidikan, kesehatan, Sosial dan Ketenagakerjaan
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Kesejahteraan Sosial membawahi:

- Sub Bidang Pendidikan mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Pendidikan, Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Pendidikan terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintahan Desa.
- Sub Bidang Kesehatan mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program kerja. Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Kesehatan terhadap Pemerintah daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.
- Sub Bidang Sosial dan Ketenagakerjaan mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program kerja Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian

evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Sosial dan Ketenagakerjaan serta pelaksanaan pengawasan Bidang Sosial dan Ketenagakerjaan terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.

h. Bidang Pendapatan:

- Penyiapan bahan rencana dan program pengawasan bidang Pendapatan.
- Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan administrasi pengawasan Bidang Pajak Daerah, Retribusi daerah dan Pendapatan lain-lain.
- Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan teknis pengawasan Bidang Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Pendapatan lain-lain.
- Penyiapan bahan fasilitasi dan pengkoordinasian pengawasan Bidang Pendapatan.
- Penyiapan bahan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan Bidang Pendapatan.
- Penyiapan pelaksanaan pengawasan Bidang Pendapatan terhadap Pemerintahan Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintah Desa dengan perundang-undangan.
- Penyiapan bahan pelaporan pengawasan Bidang Pendapatan.
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Pendapatan membawahi:

- Sub Bidang Pajak Daerah mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang

Pajak Daerah, Pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Pajak Daerah terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten, Kota dan Pemerintahan Desa.

- Sub Bidang Retribusi daerah dan Pendapatan Lain-lain mempunyai tugas menyediakan bahan, rencana dan program pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Retribusi Daerah dan Pendapatan Lain-lain, pelaksanaan pelayanan administrasi dan teknis fasilitasi dan pengkoordinasian evaluasi hasil dan tindak lanjut, pelaporan pelaksanaan pengawasan Bidang Retribusi daerah dan Pendapatan Lain-lain terhadap Pemerintah daerah Kabupaten Kota dan Pemerintahan Desa.

i. Kelompok Jabatan Fungsional:

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan dalam menunjang tugas pokok Badan.

- Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.
- Jumlah tenaga fungsional sebagaimana dimaksud, ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud, diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- Pembinaan terhadap pejabat fungsional sebagaimana dimaksud, dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Analisis Organisasi

Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah No. 8 Tahun 2003 yang telah diuraikan diatas mempunyai mandat yang jelas yaitu membantu Gubernur di bidang pengawasan fungsional atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Untuk melaksanakan mandat itulah Badan Pengawas mempunyai struktur organisasi yang mendukung tugas pokok dan fungsi di bidang pengawasan. Melihat struktur organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah tersebut dan berdasarkan hasil wawancara serta *Focus Group Discussion* (FGD) tanggal 31 Oktober 2005 dengan para Pejabat Fungsional Auditor dan Pejabat Struktural, maka dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Eksistensi organisasi Badan Pengawas tidak terlepas dari peran dan kepemimpinan Gubernur. Sebagai aparat Gubernur tentu dalam melaksanakan profesionalisme kerja tidak terlepas dari *policy* pimpinan, sehingga ada ketergantungan (*dependensi*) secara organisatoris kepada Gubernur. Kondisi ini bisa menyebabkan timbulnya budaya paternalistik, semacam budaya ewuh pakewuh, budaya minta petunjuk, budaya asal bapak senang, dan sebagainya.

Faktor inilah yang dapat mengurangi sikap profesionalisme kerja dan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pengawasan.

2. *Inpasing* atau penyesuaian pejabat struktural dan staf yang memenuhi syarat kompetensi ke dalam Jabatan Fungsional Auditor telah efektif dilaksanakan per 1 April 2004 sebanyak 49 orang. Kondisi ini membawa implikasi kekosongan jabatan struktural di 13 jabatan Kepala Sub Bidang, sedangkan untuk jabatan Kepala Bidang masih diisi oleh pejabat yang ada. Dengan penerapan jabatan fungsional auditor dimaksudkan agar SDM di bidang pengawasan mempunyai daya kompetensi, etos kerja tinggi, dan profesional.
3. Dalam perjalanan implementasi jabatan fungsional membawa konsekuensi terhadap pola hubungan kerja struktural – fungsional. Pola hubungan kerja inilah belum dirumuskan dan ditegaskan oleh manajemen Badan Pengawas. Karena kenyataannya, para pejabat struktural dan staf teknis (non fungsional) masih melaksanakan pemeriksaan bersama Pejabat Fungsional Auditor (PFA). Sehingga perlu adanya pembagian tugas dan garis wewenang (*line of authority*) secara tepat. Karena jabatan struktural dibentuk untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial, sedangkan jabatan fungsional untuk melaksanakan kompetensi secara fungsional.

Gambaran lebih lengkap sebagaimana bagan struktur organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

B. HASIL PENELITIAN

1. Aspek kinerja

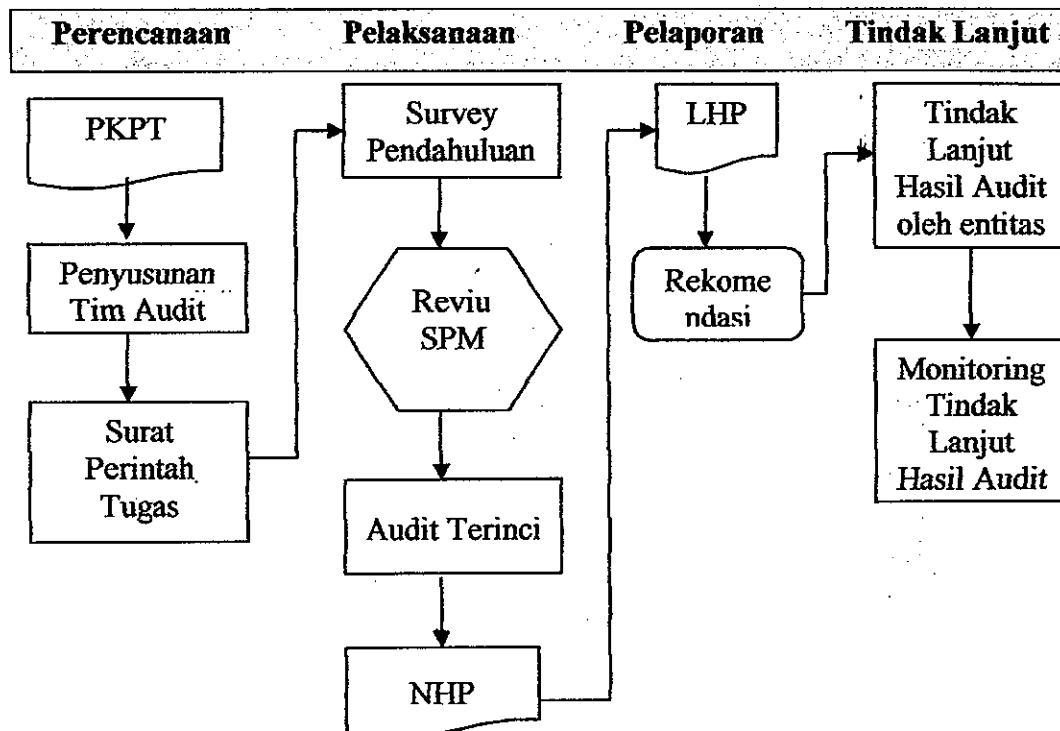
Kajian tentang *performance* (kinerja) menyangkut kemampuan seseorang atau suatu organisasi dalam mencapai hasil kerja (*output*). Berkaitan dengan organisasi publik seperti Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, maka beberapa faktor menjadi indikator penilaian, yaitu: perilaku (*proses*), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program) dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas/program).

a. Perilaku (*proses*)

Indikator proses ini menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung. Pembahasan mengenai proses kerja dalam organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah mencakup bagaimana prosedur dan mekanisme kegiatan pengawasan, yang dalam hal ini meliputi 2 (dua) hal utama, yaitu pemeriksaan dan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan. Pemeriksaan merupakan suatu aktivitas dalam rangka menguji antara kenyataan yang ada dengan kriteria yang berlaku (aturan normatif) terhadap auditan atau entitas tertentu. Pemeriksaan ini dilaksanakan oleh auditor atau staf teknis yang mempunyai kompetensi dan kemampuan pemeriksaan. Sedangkan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan merupakan aktivitas untuk mengetahui sejauhmana rekomendasi hasil pemeriksaan telah diselesaikan oleh auditan atau entitas.

Adapun prosedur kegiatan pengawasan dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:

Skema 4.
Bagan alur Prosedur Pengawasan



Keterangan:

- PKPT : Program Kerja Pengawasan Tahunan
- SPM : Sistem Pengendalian Manajemen
- NHP : Naskah Hasil Pemeriksaan
- LHP : Laporan Hasil Pemeriksaan

Berdasarkan gambar alur di atas bahwa kegiatan pengawasan dilakukan sejak dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Namun demikian berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dengan Pejabat Fungsional Auditor dan staf pemeriksa pada tanggal 31 Oktober 2005 menyatakan bahwa selama ini prosedur pemeriksaan belum sepenuhnya sesuai prosedur yang berlaku dalam standar audit. Menurut penjelesan bahwa apabila

dilakukan sebagaimana prosedur tersebut akan membutuhkan waktu atau hari pemeriksaan yang lama dan akan melebihi uang perjalanan dinas yang diterima auditor. Sehingga dalam rangka efektifitas hari pemeriksaan, maka pemeriksaan langsung pada tahap audit terinci.

Dengan demikian prosedur yang telah ditetapkan dalam standar audit belum optimal dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

b. Output (produk langsung suatu aktivitas/program)

Cakupan *output* pengawasan pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah adalah berupa Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan Laporan Hasil Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan.

Berdasarkan data yang di olah sampai dengan kondisi bulan Nopember 2005, *output* tersebut sebagai berikut:

Tabel .8
Data Laporan Hasil Pemeriksaan
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

Tahun Anggaran	Jenis Pemeriksaan	Jumlah Temuan	Kerugian Negara/Daerah (Rp)		
			Nilai	Ditarik	Sisa
2003	1. Pemeriksaan Reguler	1.172	552.560.667,61	123.269.576,61	429.281.091,00
	2. Pentak Potensi Pendapatan	79	0,00	0,00	0,00
	3. Pentak Bantuan Gubernur	191	48.237.022,49	48.237.022,49	0,00
	4. Pentak BPR/BKK	52	0,00	0,00	0,00
	5. PMI Bupati / Walikota	119	279.037.669,50	260.302.036,50	18.735.633,00
2004	4. Pemeriksaan Reguler	1.635	845.722.199,82	843.322.199,82	2.400.000,00
	5. Pentak Pendapatan	71	0,00	0,00	0,00
	6. Pentak Bantuan Gubernur	89	65.048.161,68	63.699.986,00	1.348.175,68

2005	1. Pemeriksaan Reguler	1.464	3.202.264.019,47	362.989.659,28	2.839.274.360,19
	2. PMJ Bupati / Walikota	130	908.875.475,00	0,00	908.875.475,00

Sumber: SIM Bawas Prop. Jateng, diakses tgl. 9 Nop 2005

Sedangkan produk dari pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan sampai dengan kondisi penyelesaian tanggal 9 Nopember 2005 sebagai berikut:

Tabel.9
Data Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

Tahun Anggaran	Jenis Pemeriksaan	Jumlah Temuan	Jumlah Tindak Lanjut	Penyelesaian Tindak Lanjut		
				Selesai	Proses	Belum
2003	1. Pemeriksaan Reguler	1.172	1.239	1.227	10	1
	2. Pemtak Potensi Pendapatan	79	82	78	4	0
	3. Pemtak Bantuan Gubernur	191	218	215	3	0
	4. Pemtak BPR/BKK	52	51	47	4	2
	5. PMJ Bupati / Walikota	119	123	116	7	0
2004	1. Pemeriksaan Reguler	1.635	1.689	1.639	49	13
	2. Pemtak Pendapatan	71	75	75	3	1
	3. Pemtak Bantuan Gubernur	89	84	84	7	6
2005	1. Pemeriksaan Reguler	1.464	716	545	169	823
	2. PMJ Bupati / Walikota	130	32	11	21	101

Sumber: SIM Bawas Prop. Jateng, diakses tgl. 9 Nop 2005

Pemantauan tindak lanjut dilakukan melalui aktivitas Rapat Pemutakhiran Data dan monitoring ke auditan untuk melihat penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan. Sesuai dengan data

diatas menunjukkan bahwa untuk tahun 2005 masih banyak temuan terbuka (belum selesai tindak lanjutnya) yang sebagian besar merupakan temuan finansial berupa penyetoran atau penarikan kerugian keuangan ke Kas Negara/Daerah.

c. **Outcome (value added atau dampak aktivitas/program)**

Outcome atau dampak yang diteliti dalam penelitian ini adalah dampak pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Anggapan yang selama ini terjadi pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah di dalam melakukan suatu pemeriksaan terhadap suatu auditan/entitas adalah hanya mencari-cari kesalahan, tetapi pada hakekatnya Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah merupakan Satuan Pengendalian Intern (SPI) Pemerintah Propinsi Jawa Tengah sehingga lebih berfungsi sebagai *early warning system*. Hal ini dipertegas dengan Peraturan Pemerintah RI No. 20 Tahun 2001 bahwa Badan Pengawas Daerah adalah sebagai unsur pembinaan dan pengawasan. Sebagai alat *early warning system*, maka posisi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah mempunyai peran yang strategis.

Dengan posisi yang demikian tentunya akan membawa dampak yang positif bagi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sehingga Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dapat membantu pencapaian tujuan organisasi publik lainnya sesuai dengan koridor aturan yang berlaku.

Sebagaimana dinyatakan kembali oleh Bapak Chaerudin Nur – Wakil Direktur RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Banyumas, bahwa:

“Dampak yang kami rasakan selama ini adalah kami selalu dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat untuk lebih profesional. Sebagai contoh saja, masalah yang sering dijumpai di RSUD kami adalah ketidaksiplinan para dokter. Mereka sering datang terlambat kadang-kadang tidak mengisi daftar hadir. Suatu ketika saat ada pemeriksaan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, para dokter tersebut dikumpulkan oleh tim pemeriksa. Dampaknya sejak itu ada perubahan kedisiplinan para dokter tersebut. Inilah guna pemeriksaan dari Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah”

Pernyataan senada disampaikan pula oleh Ibu Puji Astuti, Kasie PE Dipenda Propinsi Jawa Tengah, mengatakan bahwa ada dampak positif dari adanya pengawasan dari Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, sebagai berikut:

“Sebagai unsur pembina dan SPI Pemerintah Propinsi Jawa tengah, tentunya akan membawa dampak positif bagi kami selaku klien, artinya sebagai early warning system akan mendeteksi dari awal untuk selalu bekerja sesuai koridor aturan yang berlaku.

Beberapa pernyataan di atas merupakan harapan terhadap eksistensi pengawasan internal itu sendiri, karena dari hasil pemeriksaan tersebut diharapkan akan membawa dampak positif terhadap penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

2. Analisis Lingkungan Internal Organisasi

Analisis lingkungan internal adalah analisis yang dilakukan terhadap lingkungan internal organisasi dalam rangka menilai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki organisasi. Elemen

lingkungan internal meliputi aspek-aspek yang perlu dianalisa yaitu sumber daya yang mencakup sumber daya manusia (SDM), anggaran, sarana-parasarana dan struktur organisasi.

Setiap organisasi tersebut akan memanfaatkan berbagai *resources* yang dimiliki untuk mengoptimalkan pencapaian tujuannya. Kualitas pengembangan organisasi, kredibilitas, *empowering*, serta *sustainability* organisasi tergantung pada kapasitas dan kualitas *resources* yang ada. Sumber daya itu berfungsi sebagai masukan (*input*) yang terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, sarana-parasarana, dan struktur organisasi.

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber-sumber dayanya guna menerapkan strategi, dan unsur yang paling dominan untuk mencapai kondisi tersebut adalah unsur manusia. Pentingnya pembinaan SDM di Badan Pengawas inilah yang menjadi prioritas utama manajemen untuk meningkatkan kinerja pengawasan. Sebagaimana dikatakan oleh Anwar Cholil, Kepala Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

“Yang paling penting dari semua aspek adalah SDM dan saya melihat di Bawasda ini masalah SDM masih merupakan perjuangan panjang untuk mendukung terwujudnya Good Governance”.

Untuk melihat bagaimana kondisi SDM dalam organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dapat ditinjau dari aspek kualitas dan kuantitas.

Dalam kajian ini kualitas SDM diukur berdasarkan tingkat pendidikan pegawai dengan asumsi yang dibangun adalah bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki organisasi maka kinerja organisasi tersebut akan semakin berhasil. Kondisi pendidikan formal yang ada pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah secara umum tinggi hal ini bisa dilihat dari tingkat pendidikan formal yang sebagian besar adalah sarjana. Kondisi pendidikan ini dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10
Komposisi Pegawai Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah
Menurut Pendidikan Formal

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1.	S2	3	1,18
2.	S1	91	53,85
3.	D3/Sarjana Muda	10	10,65
4.	SLTA	48	28,40
5.	SLTP	5	2,96
6.	SD	5	2,96
	Jumlah	169	100,00

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, 2005

Dari data tersebut terlihat bahwa kondisi pendidikan formal yang dimiliki Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah tinggi, yaitu sebagian besar sarjana (53,85%). Kondisi yang perlu dikembangkan oleh organisasi sekarang ini adalah bagaimana memanfaatkan kualitas SDM yang ada.

Sedangkan gambaran kualifikasi pendidikan dari sarjana muda/D3 sampai dengan magister/S2 dapat diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 11
Kualifikasi Pendidikan Pegawai
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

No	Tingkat Pendidikan	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah	%
1.	S2	Magister Kesehatan	1	0,01
2.	S2	Magister Administrasi Publik	1	0,01
3.	S2	Magister Manajemen	1	0,01
4.	S1	Sospol / IIP / STPDN	28	25,22
5.	S1	Hukum	39	35,13
6.	S1	Ekonomi (Manajemen dan Akuntansi)	18	16,21
7.	S1	Akuntan	2	0,01
8.	S1	Teknik (Sipil dan Arsitektur)	6	5,40
9.	S1	Peternakan, Perikanan, dan Pertanian	5	4,50
10.	D3	Ekonomi	2	0,01
11.	D3	Teknik Sipil	1	0,01
12.	D3	Kearsipan	7	6,30
		Jumlah	111	100,00

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, 2005

Dilihat dari kualifikasi pendidikan yang ada di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah menunjukkan keberagaman karena berbagai latar belakang pendidikan formal. Namun mengingat mandat yang diterima adalah sebagai aparat pengawasan fungsional, kebutuhan SDM dengan kualifikasi akuntan dan teknik sipil dirasakan masih kurang. Kualifikasi tersebut diperlukan untuk melakukan pemeriksaan terhadap aspek keuangan dan proyek fisik.

Sedangkan komposisi kepangkatan pegawai yang ada di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 12
Komposisi Pegawai Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah
Menurut Kepangkatan

No	Golongan/Kepangkatan	Jumlah	%
1.	Pembina Utama Muda (IV/c)	1	0,59
2.	Pembina Tingkat I (IV/b)	2	1,18
3.	Pembina (IV/a)	12	7,10
4.	Penata Tingkat I (III/d)	33	19,53
5.	Penata (III/c)	23	13,61
6.	Penata Muda Tk I (III/b)	45	16,63
7.	Penata Muda (III/a)	17	10,03
8.	Pengatur Tk. I (II/d)	14	8,28
9.	Pengatur (II/c)	10	5,92
10.	Pengatur Muda Tk I (II/b)	3	1,78
11.	Pengatur Muda (II/a)	9	5,33
	Jumlah	169	100,00

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, 2005

Komposisi pendidikan ini sangat “gemuk” dilevel menengah, kondisi ini menunjukkan bahwa banyak tingkat kepangkatan yang berhenti pada pangkat Penata Tingkat I (III/d). Jika kondisi ini tidak diantisipasi organisasi, akan berdampak pada semangat kerja pegawai tersebut.

Salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja pengawasan adalah dilaksanakan *inpasing* atau penyesuaian jabatan kedalam jabatan fungsional atau dikenal dengan istilah Pejabat Fungsional Auditor (PFA). Penyesuaian ini mulai dilaksanakan terhitung mulai tanggal 1 April 2004. Kelompok Jabatan Fungsional Auditor (JFA) sebagaimana tabel berikut.

Tabel 13
Kelompok Jabatan Fungsional Auditor (JFA) Pegawai
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

No	Jabatan Fungsional Auditor (JFA)	Jumlah
1.	Auditor Pelaksana Lanjutan	7
2.	Auditor Penyelia	5
3.	Auditor Ahli Pertama	6
4.	Auditor Ahli Muda	29
JUMLAH		47

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng, 2005

Keberadaan para auditor ini diharapkan oleh organisasi dapat meningkatkan profesionalisme dan kemampuan pegawai dibidang pengawasan. Kelompok auditor ini dalam penilaian kinerjanya diukur melalui angka kredit dan tingkat sertifikasi yang dimiliki.

Namun demikian dalam implementasi kelompok Jabatan Fungsional Auditor (JFA) ini masih menghadapi kendala mendasar, antara lain: penilaian angka kredit yang belum sama persepsi dan kenaikan pangkat yang justru terhambat dikarenakan jabatan fungsional. Hal ini sebagai dikatakan oleh Bapak Hartono, Ketua Tim Penilai JFA bahwa :

"Meskipun Bawas Prov. Jateng sudah menerapkan inpasing, justru masalah baru timbul karena tidak adanya kejelasan pembinaan fungsional auditor. Salah satu dampaknya semua pejabat fungsional tidak bisa naik pangkat tepat waktu"

Kendala dalam pembinaan karier khususnya kenaikan pangkat karena aturan dari Keputusan MenPAN No:19 tahun 1996 tanggal 2 Mei 1996 menyebutkan bahwa auditor harus lulus sertifikasi yang dipersyaratkan sesuai perannya. Padahal di lain sisi yang menyelenggarakan sertifikasi adalah BPKP Pusat selaku pembina

Jabatan Fungsional Auditor bagi Aparat Pengawasan Internal Pemerintah APIP). Sebagaimana dikatakan oleh Ibu Rahayu TH, Sekretaris Badan Pengawas Propinsi Jawa tengah selaku Pejabat Pengusul Kenaikan Pangkat PFA, bahwa:

“Kendala dalam pembinaan PFA dilingkungan Bawas Prop. Jawa Tengah karena aturan dalam KepmenPAN No:19 Tahun 1996 memang berbunyi PFA harus lulus sertifikasi yang dipersyaratkan, sehingga kami harus mematuhi petunjuk itu”.

Dengan demikian kondisi SDM yang dimiliki Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, khususnya pengelolaan Pejabat Fungsional Auditor (PFA) diharapkan dapat memberikan input bagi manajemen untuk memecahkan berbagai persoalan kedinasan khususnya bagaimana meningkatkan kinerja pengawasan. Jika SDM tidak dikelola dengan baik, tentunya akan menjadi masalah besar dalam peningkatan kinerja personil bahkan kinerja organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

b. Anggaran

Untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan mandat dan misi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, maka dibutuhkan dukungan dana atau anggaran satuan kerja. Anggaran ini dibutuhkan untuk membiayai semua program yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja dari Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Anggaran yang tersedia berhubungan dengan kegiatan operasional secara keseluruhan berasal dari APBD Propinsi Jawa Tengah, yang terbagi dalam kelompok Belanja Administrasi Umum

(BAU), Belanja Operasional dan Pemeliharaan (BOP) dan Belanja Modal (BM). Alokasi anggaran yang diterima Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 14
Alokasi Anggaran Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah
Bersumber dari APBD Propinsi Jawa Tengah

No	Tahun	Jumlah Anggaran		
		BAU	BOP	BM
1	2003	6.162.014.000	1.079.410.000	984.593.000
2	2004	8.256.849.000	1.229.945.000	282.255.000
3	2005	9.863.410.000	1.338.500.000	58.950.000

Sumber: Bawas Prop. Jateng, 2005

Dari data diatas terlihat bahwa alokasi dana yang diterima Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah cukup memadai dan ini mengindikasikan bahwa adanya kesungguhan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah untuk meningkatkan kemampuan pengawasan di daerah. Besaran anggaran ini termasuk juga alokasi untuk operasional perjalanan dinas pengawasan serta kegiatan peningkatan kemampuan aparat pengawasan, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 15
Alokasi Anggaran Perjalanan Dinas Kegiatan Pengawasan
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

No	Uraian	Alokasi Anggaran (Rp dalam ribuan)		
		2003	2004	2005
1	Pengawasan:			
	a. Pemeriksaan Reguler	1.677.600	2.664.000	3.312.000
	b. Pemeriksaan Akhir Masa Jabatan Bupati/ Walikota	71.475	-	107.100
	c. Pemeriksaan Tuntutan Ganti Rugi (TGR)	54.000	51.000	63.000

	d. Pemeriksaan Kasus/ Khusus	181.440	183.600	182.700
	e. Pemeriksaan Serentak	220.000	69.600	70.800
	f. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan	234.525	276.675	299.420
2	Peningkatan SDM Pengawasan	305.000	222.250	240.000

Sumber: Bawas Prop. Jateng, 2005

Alokasi anggaran pengawasan yang selama ini diterima oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dari APBD relatif besar dan ada trend kenaikan alokasi anggaran pengawasan tersebut.

Namun demikian, sesuai hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para Pejabat Fungsional Auditor dan staf pemeriksa menunjukkan bahwa meskipun alokasi anggaran pemeriksaan yang diterima organisasi besar, tetapi yang diterima oleh personil/individu belum sepenuhnya sebagaimana yang seharusnya diterima untuk melakukan pemeriksaan. Sehingga hasil diskusi menyimpulkan bahwa anggaran pemeriksaan yang diterima oleh masing-masing individu masih belum maksimal.

c. Sarana dan Prasarana

Sarana atau fasilitas pendukung dalam penyelenggaraan kegiatan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah mutlak diperlukan demi kelancaran tugas dan operasionalisasi untuk pencapaian misi yang ditetapkan.

Kondisi gedung yang dimiliki oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah secara umum sangat memadai dengan luas gedung 6.270 m² terdiri dari 6 (enam) lantai, yang ditunjang dengan perlengkapan

untuk menunjang kegiatan operasionalisasi, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 16
Prasarana dan Sarana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

No	Sarana / Prasarana	Jumlah
1.	Mobil dinas perorangan	1
2.	Mobil dinas operasional	19
3.	Kendaraan roda 2 operasional	9
4.	Komputer	25
5.	Printer	20
6.	Program Sistem Informasi Manajemen Pengawasan (SIMWAS)	1
7.	Seperangkat Internet	1

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng , 2005

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa secara umum sarana dan prasarana yang tersedia sudah memadai untuk menunjang kegiatan operasionalisasi, khususnya kegiatan pengawasan. Bahkan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah telah memanfaatkan teknologi informasi berupa seperangkat internet dan program Sistem Informasi Manajemen Pengawasan (SIMWAS) untuk menunjang kegiatan pengawasan.

d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sekarang ini diatur berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah No. 8 Tahun 2001 yang tugas pokok dan fungsinya telah diuraikan diatas. Sesuai dengan kedudukan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang pengawasan.

Dengan kedudukan sekarang ini, maka secara struktural Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Jawa Tengah. Dengan kondisi sekarang ini, menjadikan ketergantungan bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk mengoptimalkan kinerja pengawasannya. Namun demikian, dilihat dari fungsi pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen, keberadaan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah memegang peranan penting bagi Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Bapak Dwi Saputra, Koordinator KP2KKN, terhadap posisi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, sebagai berikut:

“Kalau dilihat dari struktur organisasi yang diperiksa, Badan Pengawas merupakan lembaga eksternal tetapi mempunyai fungsi didalam, namun harus dikurangi campur tangan pihak pimpinan terhadap hasil kerja auditor. Yang terjadi sekarang ini adanya ewuh pekewuh semacam budaya paternalistik. Untuk itu perlu dihilangkan budaya seperti itu kalau tidak pemberantasan KKN akan berjalan ditempat”

3. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi

Analisis lingkungan eksternal akan mencakup faktor-faktor strategis berupa faktor peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*). Aspek peluang dan tantangan yang datang dari luar organisasi dapat mempengaruhi penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi organisasi. Peluang merupakan kesempatan yang dapat mendatangkan keuntungan bagi organisasi apabila organisasi tersebut mampu memanfaatkan peluang tersebut untuk peningkatan kinerjanya. Sedangkan tantangan merupakan

kondisi yang dapat menimbulkan kesulitan bahkan kegagalan dalam penyelenggaraan tugas kedinasan, oleh karenanya kondisi ini harus menjadi pemicu bagi organisasi untuk memacu kinerjanya.

Elemen lingkungan eksternal terdiri dari unsur Politik, Ekonomi, Teknologi dan Sosial (PETS) serta kecenderungan *stakeholders*. Berkaitan dengan unsur-unsur lingkungan eksternal Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah tersebut dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pengawasan.

a. Politik

Aspek politik mencakup kecenderungan-kecenderungan maupun tekanan-tekanan yang sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Beberapa kecenderungan politik yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, antara lain:

1) Kondisi sosial politik saat ini;

Pelaksanaan pengawasan juga tidak terlepas dari kondisi politik yang sekarang terjadi. Di era reformasi, euforia "Pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)" dijadikan statement bagi pemerintah yang sedang berkuasa untuk mencari dukungan masyarakat, sejak masa pemerintahan BJ. Habibie, Abdurahman Wahid, Megawati, sampai dengan Susilo Bambang Yudhoyono. Bahkan di ajang kampanye calon Presiden, statement tersebut menjadi "kunci" untuk menarik simpati dan dukungan publik.

Kecenderungan ini juga selalu dituntut oleh setiap elemen masyarakat, dari LSM, DPRD, bahkan masyarakat secara personal, agar pemerintah dapat memberantas KKN.

Sebagaimana dikatakan oleh Ibu Sri Rahayu Amin Sudibyo, SH - Anggota Komisi A DPRD Propinsi Jawa Tengah, bahwa:

“Harus bisa itu (memberantas KKN), tapi itu semua tergantung dengan Bawasda sendiri. Apalagi dengan semangat visi dan misi Presiden untuk memberantas KKN, seharusnya Bawasda bisa memberantas KKN”.

Senada pernyataan diatas, Bapak Dwi Saputra - Koordinator BP-KP2KKN, menyatakan perlunya Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam upaya pemberantasan KKN. Salah satu upayanya adalah sebagai berikut:

“Yang namanya organisasi dimanapun pasti memerlukan pengawasan internal termasuk lembaga pemerintah. Fungsi kontrol itu dimaksudkan agar organisasi menjadi efektif, efisien serta dapat mencegah kebocoran yang dapat dideteksi sedini mungkin”.

Kondisi politik seperti ini tentu harus disikapi oleh manajemen Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai tantangan sekaligus peluang untuk pencapaian kinerja pengawasannya.

2) *Political will* Pemerintah Pusat;

Penyelenggaraan pemerintahan saat ini tidak terlepas dari setiap *policy* pemerintah tingkat atas. Adanya euforia pemberantasan KKN di segala bidang menuntut pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan tersebut, diantara menerbitkan instrumen tentang Pemberantasan KKN seperti Ketetapan MPR RI No: XI/MPR/1998

tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, UU No: 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Peraturan Pemerintah No. 65 Tahun 1999 tentang Tata Cara Pemeriksaan Kekayaan Penyelenggara Negara, dan Instruksi Presiden RI No: 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2005 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Selain itu Pemerintah juga membentuk perangkat pendukung instrumen seperti Tim Gabungan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2000, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dengan Undang-Undang No. 30 Tahun 2002, dan Pembentukan Tim Koordinasi Pemberantasan Korupsi Tahun 2005 dengan Keputusan Presiden No. 11 Tahun 2005. Adanya berbagai kebijakan tersebut merupakan peluang sekaligus tantangan bagi eksistensi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

3) Peranan DPRD;

DPRD sebagai lembaga representatif rakyat mempunyai kewenangan untuk mengontrol setiap kebijakan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, sehingga dalam pelaksanaan setiap instansi pemerintah selalu berusaha untuk mengoptimalkan

kinerjanya. Kewenangan DPRD tersebut dapat berupa hak pembuatan anggaran, meminta keterangan, menyatakan pendapat, dan mengajukan pertanyaan.

Komitmen DPRD Propinsi Jawa Tengah terhadap pengawasan internal pemerintah daerah yang dilakukan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah cukup kuat, hal ini dibuktikan dengan disetujuinya alokasi anggaran pengawasan bersumber APBD Propinsi Jawa Tengah dari tahun ke tahun menunjukkan trend kenaikan. Dukungan politik dari DPRD terhadap Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah ikut berpengaruh pula terhadap kinerja pengawasan, diantaranya permintaan DPRD kepada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk melakukan pemeriksaan atas Dana Bantuan Gubernur di beberapa Kabupaten/Kota.

Meskipun dukungan DPRD terhadap pengawasan diwujudkan melalui persetujuan usulan APBD, namun disisi lain DPRD selama ini hampir tidak pernah mengetahui hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Adanya keinginan dari Komisi A terhadap laporan hasil pemeriksaan diutarakan oleh Ibu Sri Rahayu Amin Sudibyo, SH - Anggota Komisi A DPRD Propinsi Jawa Tengah, yang menyatakan:

“Secara politik kami selalu mendukung upaya pemberantasan KKN disegala bidang, baik itu dilakukan oleh aparat Penegak Hukum maupun aparat pengawasan seperti Bawasda. Komitmen kami tercermin dengan pemberian dukungan anggaran pemeriksaan yang lebih dari memadai. Namun demikian, kami juga perlu tahu

dengan Bawasda khususnya atas hasil pemeriksaan, sehingga kami tahu apakah outputnya sebanding dengan anggarannya“.

b. Ekonomi

Aspek ekonomi berhubungan dengan keterkaitan ekonomi, baik lokal maupun nasional. Secara langsung keterkaitan aspek ekonomi terhadap kegiatan pengawasan di daerah belum ada hubungan kausal. Namun secara tidak langsung kondisi perekonomian akan membawa dampak terhadap kegiatan pengawasan. Ada beberapa elemen yang bisa dijadikan input dalam analisis ekonomi sebagai berikut:

- 1) Kenaikan BBM per 1 Oktober 2005 akan membawa dampak terhadap perekonomian nasional dan lokal, karena harga-harga akan mengikuti kenaikan pula. Kondisi ini akan membawa beban kehidupan masyarakat secara umum semakin tinggi. Mensikapi keadaan perekonomian seperti ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah, karena beban pengeluaran semakin bertambah. Untuk itu pemerintah daerah perlu ada strategi untuk mengantisipasi dampak dari kenaikan BBM terhadap kinerja aparaturnya. Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah menaikkan standarisasi honorarium kegiatan dan perjalanan dinas.
- 2) Besarnya jumlah anggaran dari pusat yang diterima Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah juga berpengaruh terhadap kinerja pengawasan. Berdasarkan data yang diterima bahwa Badan

Pengawas Propinsi Jawa Tengah mendapatkan alokasi anggaran dari pusat untuk kegiatan pengawasan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 17
Alokasi Anggaran dari APBN untuk
Peningkatan Kapasitas Pengawasan Bawas Propinsi Jawa Tengah

No	Tahun	Jumlah Anggaran (Rp)
1.	2003	100.000.000
2.	2004	171.520.000
3.	2005	119.738.000

Sumber : Badan Pengawas Prop. Jateng , 2005

c. Teknologi

Aspek teknologi merupakan tuntutan dan perkembangan modern yang tidak bisa ditinggalkan begitu saja dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Era globalisasi dan transparansi sekarang ini menuntut kualitas SDM aparatur untuk selalu bisa mengikuti perkembangan teknologi yang ada. Penerapan teknologi sekarang yang perlu diikuti oleh aparatur pemerintah adalah di bidang Teknologi Informasi (TI). Kemajuan informasi yang cepat akan membantu kualitas pelayanan kepada publik.

Ada beberapa hal mengapa perkembangan Teknologi Informasi ini perlu diikuti oleh SDM aparatur pemerintahan, khususnya bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, antara lain:

- 1) Hampir setiap organisasi pemerintahan daerah sudah menerapkan Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis komputer, seperti Sistem Keuangan Daerah (SIKUDA), Sistem Administrasi Kependudukan (SAK), Sistem Informasi Manajemen Pelayanan

Rumah Sakit (SIMRS) dan berbagai aplikasi program lainnya. Jika SDM Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah bisa mengikuti perkembangan Teknologi Informasi ini maka akan banyak membantu dalam melaksanakan pemeriksaan.

- 2) Pemakaian layanan internet yang sekarang hampir di gunakan oleh elemen masyarakat, organisasi privat, dan organisasi publik lainnya. Ada keuntungan tersendiri bagi SDM Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk memanfaatkan fasilitas layanan internet berkaitan tugas pengawasan, yaitu konfirmasi harga pengadaan barang/jasa dan mencari peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Sosial

Aspek sosial yang bisa diamati adalah pengaruhnya dalam kegiatan pengawasan, khususnya yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Beberapa hal yang perlu dianalisis untuk melihat keterkaitan aspek sosial dengan pengawasan, adalah:

- 1) Kepedulian masyarakat terhadap pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Berdasarkan data kasus-kasus aduan yang dilaporkan masyarakat, baik kepada Mendagri, Gubernur, maupun Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, merupakan bentuk kepedulian masyarakat atas kinerja aparatur pemerintah daerah. Berikut data kasus-kasus aduan yang diterima Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 18
Jumlah Aduan Masyarakat kepada Bawas Prop. Jateng

Tahun	Jumlah Aduan Yang Masuk	Sumber Aduan		
		Limpahan Mendagri	Gubernur	Langsung kpd Bawas
2002	60	12	23	25
2003	152	34	60	58
2004	156	23	51	82

Sumber: Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, 2005

- 2) Tuntutan publik terhadap hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah merupakan bentuk kepedulian masyarakat agar pengawasan selalu dituntut untuk optimal dan transparan. Salah satu hal yang selama ini dituntut oleh elemen masyarakat atau *stakeholders* adalah transparansi atas hasil pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Seperti disampaikan oleh Bapak Dwi Saputra - Koordinator BP-KP2KKN, sebagai berikut:

“Transparansi perlu dengan mengundang pihak luar dalam rangka publikasi hasil pengawasan, meskipun tidak semua komponen masyarakat diundang. Tapi setidaknya menjawab tuntutan transparansi tersebut. Dan yang diundangpun harus kredibel, artinya tahu bahwa hasil pengawasan tersebut tidak untuk dikonsumsi ke luar. Dengan adanya transparansi seperti ini akan menunjukkan bahwa Badan Pengawas layak untuk dipertahankan, tapi tetap harus mempunyai komitmen atas transparansi hasil pengawasannya”

Senada dengan pernyataan diatas, Ibu Sri Rahayu - anggota Komisi A DPRD Propinsi Jawa Tengah, menyatakan perlu transparansi hasil pengawasan, sebagai berikut:

“Ya harus ada transparansi hasil pengawasan, artinya hasil pengawasan perlu diekspos ke publik, bagaimana

hasil pengawasan terhadap instansi apakah benar hasilnya sesuai tuntutan publik“.

e. Kecenderungan Stakeholders

Aspek ini berhubungan dengan elemen-elemen sumber daya yang memberikan kontribusi bagi kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, sebagai berikut:

1) Pemerintah Pusat

Di dalam Undang-Undang No. 34 Tahun 2005 tentang Pemerintahan Daerah, menegaskan kembali bahwa Gubernur adalah sebagai wakil pemerintah di daerah. Konsekuensinya adalah di dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah tidak terlepas dari kebijakan Pemerintah, baik berupa UU, PP, maupun Kepmen. *Stakeholder* ini memberikan mandat kepada Gubernur untuk melakukan kegiatan pengawasan secara fungsional melalui Badan Pengawas Propinsi untuk merumuskan visi dan misi sesuai dengan mandat yang diterima, agar kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dapat lebih optimal.

2) DPRD sebagai lembaga representatif rakyat yang merupakan manifestasi politik lokal, mempunyai kewenangan untuk merumuskan kebijakan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah melalui Peraturan Daerah. Dengan kewenangan yang dimiliki, maka DPRD merupakan *stakeholder* Badan Pengawas sebagai *kolaborator* dalam melakukan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. DPRD sebagai

pengawasan kebijakan dan Badan Pengawas sebagai pengawasan fungsional. Sebagai salah satu *stakeholder*, Komisi A DPRD yang membidangi masalah pemerintahan mengharapkan agar Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dapat meningkatkan kinerja pengawasan dengan berbagai strategi. Beberapa strategi yang disampaikan oleh Ibu Sri Rahayu Anggota Komisi A DPRD dinyatakan sebagai berikut:

"Strateginya antara lain Bawasda perlu mengadakan koordinasi yang sebaik-baiknya dengan BPK maupun aparat pengawas lainnya. Sehingga bisa diperoleh kriteria yang baik di dalam meningkatkan tugas pengawasan Bawasda dan pemberantasan penyimpangan-penyimpangan di pemerintahan".

Dengan demikian komitmen DPRD terhadap pengawasan internal yang dilakukan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah harus disikapi dengan berbagai strategi untuk meningkatkan kinerjanya.

3) LSM dan Aparat Pengawasan Fungsional Lainnya

LSM yang bergerak di bidang pengawasan merupakan *kompetitor* bagi Badan Pengawas. LSM ini bagi organisasi harus dipandang sebagai tantangan, sehingga organisasi Badan Pengawas untuk selalu menunjukkan optimalisasi kegiatan pengawasan. Selain LSM, kehadiran BPK maupun BPKP yang merupakan aparat pengawasan fungsional eksternal Pemerintah Daerah, perlu dipandang sebagai *kompetitor* meskipun di lain sisi kehadiran organisasi tersebut dapat dijadikan *kolaborator* dalam kegiatan pengawasan.

Penilaian terhadap eksistensi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah disampaikan oleh Bapak Dwi Saputra, Koordinator BP-KP2KKN, bahwa:

“Dalam konteks birokrasi sekarang ini, Badan Pengawas Propinsi belum seperti yang dibayangkan oleh saya, mungkin masih terpengaruh oleh masa lalu sebagai “kelompok eksklusif”. Artinya Badan Pengawas melakukan pengujian dan pemeriksaan, tapi hasilnya disampaikan secara eksklusif juga, sanksi juga eksklusif, tidak untuk dipublikasikan pula”.

Dengan adanya penilaian dari kompetitor di atas menjadi suatu input bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah untuk selalu menunjukkan kinerja pengawasan yang lebih optimal.

4) Auditan/entitas

Auditan atau lebih dikenal sebagai obyek pemeriksaan Badan Pengawas merupakan *stakeholder* yang terlibat pula dalam pengawasan, meskipun kapasitasnya sebagai *klien*. Keterbukaan auditan dalam menyajikan data dan informasi kepada Badan Pengawas akan memudahkan Badan Pengawas untuk melakukan pengawasan. Bagi auditan, peran dan posisi Badan Pengawas sangat dibutuhkan. Sebagaimana dikatakan oleh Bapak Chaerudin Nur – Wakil Direktur RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Banyumas, bahwa:

“Saya kira posisi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah tetap diperlukan, dan posisinya sebagai pengendali internal Pemda masih dibutuhkan sebagai unsur pembinaan dan pengawasan Pemda. Sehingga sebagai unsur pembina bisa memberikan supervisi kepada kami apa-apa yang harus kami lakukan sehingga apabila ada

kesalahan bisa dideteksi sejak awal oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah”.

Senada dengan pendapat di atas, Ibu Puji Astuti – Kasi Pembinaan dan Evaluasi Dipenda Propinsi Jawa Tengah juga memberikan pendapat, bahwa:

“Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai aparat pengawasan internal atau SPI Pemerintah Propinsi Jawa Tengah mempunyai posisi yang strategis karena sebagai early warning system Pemda”.

Dengan demikian kecenderungan auditan lebih memposisikan fungsi Badan Pengawas sebagai unsur pembinaan.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunities, and Threats*)

Identifikasi isu-isu strategis pada organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dikaji melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunities, and Threats*) yang bertujuan untuk mengetahui secara signifikan atas aspek-aspek yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta aspek yang bisa menjadi peluang serta tantangan bagi organisasi.

Analisis ini dilakukan dengan memanfaatkan hasil analisis isu-isu pada lingkungan strategis organisasi baik lingkungan internal yang mencakup faktor kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang mencakup faktor peluang dan faktor tantangan yang dihadapi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

a. Kekuatan-Kekuatan (*Strength*)

Adapun faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pengawas yang dimiliki dilihat dari tingkat pendidikan formal sangat tinggi;
- 2) Kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pengawas yang dimiliki memadai;
- 3) Program Pendidikan dan Pelatihan di bidang pengawasan secara periodik;
- 4) Adanya kerjasama yang baik antara Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dengan BPKP terutama untuk kegiatan diklat pengawasan dan sinergi pengawasan.

b. Kelemahan-Kelemahan (*Weaknes*)

Sedangkan faktor kelemahan yang dihadapi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

- 1) Pola pembinaan karier Pejabat Fungsional Auditor (PFA) yang dimiliki Badan Pengawas tidak jelas;
- 2) Dana operasional untuk tenaga pemeriksa belum diterima secara utuh;
- 3) Kualifikasi pendidikan personil seperti akuntan dan teknik masih kurang;
- 4) Pembentukan Tim Pemeriksa belum dilaksanakan dengan memperhatikan kapasitas personil pemeriksa terhadap tupoksi auditan;
- 5) Prosedur pemeriksaan yang sudah ada belum diterapkan secara optimal, berkaitan dengan pelaksanaan pemeriksaan di obyek pemeriksaan/auditian;
- 6) Perilaku tenaga pemeriksa masih dijumpai belum mencerminkan kode etik dan norma audit yang berlaku;
- 7) Kinerja pemeriksaan yang masih rendah ditandai dengan produktivitas hasil pengawasan dan keterlambatan penerbitan LHP.

c. Peluang-Peluang (*Oppurtunities*)

Identifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

- 1) Komitmen pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) melalui upaya pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN);

- 2) Terbitnya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
- 3) Dukungan Pemerintah Daerah dan DPRD dalam alokasi anggaran kegiatan pengawasan;
- 4) Dukungan dari auditan/entitas terhadap eksistensi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam rangka pembinaan dan pengawasan;
- 5) Banyaknya aduan masyarakat terhadap perilaku birokrat kepada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah;
- 6) Keberadaan Teknologi Informasi (TI) dalam rangka kegiatan pengawasan.

d. Tantangan-Tantangan (*Treaths*)

Identifikasi tantangan yang dihadapi oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

- 1) Tuntutan dari LSM maupun elemen masyarakat terhadap eksistensi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dibubarkan, karena dianggap tidak mampu menemukan penyimpangan-penyimpangan keuangan Negara/Daerah;
- 2) Keberadaan kompetitor seperti BPK dan BPKP atas hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah;
- 3) Tuntutan publik atas transparansi hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah;
- 4) Intervensi dari auditan khususnya untuk temuan-temuan hasil pemeriksaan yang menyangkut temuan finansial agar dihilangkan.

Sesuai dengan hasil analisis SWOT diatas yang meliputi *scanning* lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal, maka dapat disajikan dalam bentuk ringkasan matrik SWOT dalam bagan berikut ini:

Tabel 19
Ringkasan Matrik SWOT

Faktor Lingkungan Eksternal	Faktor Lingkungan Internal
<p>Peluang:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (<i>Good Governance</i>) melalui upaya pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN); 2. Terbitnya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah; 3. Dukungan Pemerintah Daerah dan DPRD dalam alokasi anggaran kegiatan pengawasan; 4. Dukungan dari auditor/entitas terhadap eksistensi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam rangka pembinaan dan pengawasan; 5. Banyaknya aduan masyarakat terhadap perilaku birokrat kepada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah; 6. Keberadaan Teknologi Informasi (TI) dalam rangka kegiatan pengawasan. 	<p>Kekuatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pengawas yang dimiliki dilihat dari tingkat pendidikan formal sangat tinggi; 2. Kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pengawas yang dimiliki memadai; 3. Program Pendidikan dan Pelatihan di bidang pengawasan secara periodik; 4. Adanya kerjasama yang baik antara Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dengan BPKP terutama untuk kegiatan diklat pengawasan dan sinergi pengawasan.
<p>Tantangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan dari LSM maupun elemen masyarakat terhadap eksistensi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dibubarkan, karena dianggap tidak mampu menemukan penyimpangan- 	<p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pola pembinaan karier Pejabat Fungsional Auditor (PFA) yang dimiliki Badan Pengawas tidak jelas; 2. Dana operasional untuk tenaga pemeriksa belum diterima secara

<p>penyimpangan keuangan Negara/ Daerah;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Keberadaan kompetitor seperti BPK dan BPKP atas hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah; 3. Tuntutan publik atas transparansi hasil pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah; 4. Intervensi dari auditan khususnya untuk temuan-temuan hasil pemeriksaan yang menyangkut temuan finansial agar dihilangkan. 	<p>utuh;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kualifikasi pendidikan personil untuk akuntan dan teknik masih kurang; 4. Pembentukan Tim Pemeriksa belum dilaksanakan dengan memperhatikan kapasitas personil pemeriksa terhadap tupoksi auditan; 5. Prosedur pemeriksaan yang sudah ada belum diterapkan secara optimal, berkaitan dengan pelaksanaan pemeriksaan di obyek pemeriksaan/ auditan; 6. Perilaku tenaga pemeriksa masih dijumpai belum mencerminkan kode etik dan norma audit yang berlaku; 7. Kinerja pemeriksaan yang masih rendah ditandai dengan produktivitas hasil pengawasan dan keterlambatan penerbitan LHP.
--	---

Sumber analisis: FGD tanggal 31 Oktober 2005 dan *interview* dengan *stakeholders* (Kepala Bawas Prop. Jateng, Komisi A DPRD Prop. Jateng, KP2KKN, Perwakilan BPKP Jateng, Dipenda Prop. Jateng, dan RSUD Dr. Margono-Purwokerto)

2. Identifikasi Isu-Isu Strategis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi, selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi dengan model analisis yang akan digunakan sehingga diperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model analisis yang akan digunakan adalah matrik TOWS. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dimiliki Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah diatas, maka dapat dirumuskan isu-isu strategis berdasarkan model analisis matriks TOWS sebagai berikut :

Tabel 20
Matriks Eksternal Strategic Factor Summary (EFAS) dan
Internal strategic Factor Analysis Summary (IFAS)

IFAS →	Strengths	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas SDM pengawasan; 2. Kuantitas SDM pengawasan; 3. Program Diklat pengawasan; 4. Kerjasama Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dengan BPKP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pola pembinaan karier Pejabat Fungsional Auditor (PFA); 2. Dana operasional untuk auditor dan staf pemeriksa ; 3. Kualifikasi pendidikan ; 4. Pembentukan Tim Pemeriksa; 5. Prosedur pemeriksaan; 6. Perilaku staf pemeriksa dan auditor; 7. Kinerja pemeriksaan masih rendah
EFAS ↓		
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen pemerintah 2. Terbitnya UU No. 32 Tahun 2004 ; 3. Dukungan Pemerintah Daerah dan DPRD ; 4. Dukungan dari auditan; 5. Aduan masyarakat; 6. Teknologi Informasi (TI) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan komitmen Pemerintah dalam pemberantasan KKN; 2. Memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pembinaan PFA; 2. Peningkatan renumerasi bagi auditor dan staf pemeriksa
Threats	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan dari LSM /elemen masyarakat; 2. Keberadaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Kerjasama dengan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencegah intervensi auditan;

kompetitor seperti BPK dan BPKP; 3. Transparansi hasil pengawasan ; 4. Intervensi dari auditan	kompetitor; 2. Mengefektifkan transparansi hasil pengawasan.	2. Menekan penyimpangan perilaku auditor dan staf pemeriksa.
--	---	--

Berdasarkan matrik SWOT diatas, dapat dirumuskan delapan isu strategis berdasarkan temuan fakta yang ada. Kedelapan isu dominan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Memanfaatkan Kekuatan dan Mengisi Peluang (SO)

1. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah memanfaatkan komitmen Pemerintah dalam pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
2. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) dalam melakukan pengawasan;

b. Memanfaatkan Kekuatan dan Menghadapi Tantangan (ST)

1. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kerjasama dengan para kompetitor;
2. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mengefektifkan transparansi hasil pengawasan.

c. Mengatasi Kelemahan dan Mengisi Peluang (WO)

1. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mengoptimalkan pembinaan Pejabat Fungsional Auditor (PFA);
2. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mengoptimalkan renumerasi bagi auditor/staf pemeriksa.

d. Mengatasi Kelemahan dan Menghadapi Tantangan (WT)

1. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mencegah atau menghindari intervensi dari auditan/entitas yang diperiksa;
2. Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam menekan penyimpangan perilaku auditor/pemeriksa.

D. HASIL DISKUSI

Sebagaimana hasil analisa matrik TOWS diatas maka telah diperoleh 8 (delapan) isu strategis. Sebagai langkah lanjut setelah menemukan isu-isu strategis, maka dirumuskan strategi sebagai rekomendasi atas masalah penelitian sebagai berikut:

1. Strategi untuk merespon isu “Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah memanfaatkan komitmen Pemerintah dalam pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)”.

Menyadari akan *political will* pemerintah dalam mewujudkan *Good Governance* khususnya dalam memberantas penyakit Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) di lingkungan birokrasi pemerintah, maka Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah harus ikut aktif dalam mewujudkan komitmen pemerintah tersebut. Strategi yang bisa dilaksanakan adalah dengan: “Koordinasi pengawasan antar 3 (tiga) jalur meliputi Badan Pengawas, Kepolisian, dan Kejaksaan (APH)”.

Strategi ini dimaksudkan untuk memberikan dukungan bagi Aparat Penegak Hukum (Kepolisian maupun Kejaksaan) terkait dengan hasil-hasil pemeriksaan tim Badan Pengawas yang mengandung unsur Tindak Pidana

Korupsi (tipikor). Hasil pemeriksaan tersebut dilimpahkan kepada Aparat Penegak Hukum sebagai perwujudan dukungan dalam pemberantasan KKN.

Obsesi ini sangat terbuka peluangnya mengingat berbagai instrumen pengawasan dan pemberantasan KKN mengisyaratkan agar Badan Pengawas untuk aktif dalam mewujudkan obsesi pemerintah tersebut. Mengingat Badan pengawas adalah aparat Gubernur, tentunya strategi ini akan efektif apabila didukung oleh Gubernur dan DPRD.

Kebijakan yang dapat diambil adalah mengadakan Memorandum of Understanding (MoU) antara Gubernur dengan pihak Aparat Penegak Hukum yang berisi kesepakatan dalam pemberantasan KKN.

Sebagai langkah nyata perwujudan kebijakan tersebut, maka program yang ditetapkan adalah pemantapan koordinasi pengawasan secara periodik antar 3 (tiga) jalur pengawasan. Sebagai langkah operasional diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan antara lain:

- a. Penyelenggaraan Rapat Koordinasi 3 (tiga) jalur pengawasan secara periodik 3 atau 6 bulan sekali;
 - b. Penyempaian Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pengawas yang berindikasi KKN kepada Aparat Penegak Hukum (APH).
2. Strategi untuk merespon isu “Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) dalam melakukan pengawasan”.

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) merupakan salah satu bentuk konsekuensi dari kemajuan era globalisasi yang akan berpengaruh terhadap

pemberian pelayanan pemerintah. Di beberapa instansi Pemerintah Daerah sekarang ini sudah mengaplikasikan bentuk teknologi informasi dalam bentuk program aplikasi (*software*) dalam menyajikan informasi bagi manajemen secara tepat, akurat, dan ringkas. Sementara itu sarana internet telah digunakan bagi manajemen untuk mengakses informasi dari luar untuk kepentingan organisasi pemerintah daerah. Karena itu strategi yang bisa dikedepankan adalah: "Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI)". Dengan strategi tersebut keberadaan teknologi informasi yang telah diterapkan oleh organisasi pemerintah daerah tersebut dapat diikuti oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam rangka pemeriksaan, seperti mengakses informasi harga barang/jasa, kualitas barang, peraturan perundang-undangan melalui fasilitas internet. Selain itu perlu juga perlu mempelajari Sistem Informasi Manajemen Informasi Organisasi yang diperiksa untuk mengetahui kemanfaatan dan kelayakan program aplikasi tersebut. Kemudian untuk mendukung strategi itu, kebijakan yang dapat diambil adalah berupa meningkatkan kemampuan auditor dan staf pemeriksa dalam pemanfaatan Teknologi Informasi. Sedangkan program berupa pelatihan Teknologi Informasi bagi auditor dan staf pemeriksa. Langkah operasional diwujudkan melalui pengiriman auditor dan staf pemeriksa untuk mengikuti kursus Audit Teknologi Informasi (TI).

3. Strategi untuk merespon isu "Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kerjasama dengan para kompetitor".

Kompetitor dalam hal ini merupakan pesaing yang bergerak di bidang yang sama, yaitu pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Organisasi yang melakukan pengawasan tersebut bisa organisasi pemerintah, seperti Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yaitu Itjend, BPKP dan BPK, selain itu ada organisasi non pemerintah (LSM), seperti KP2KKN. Kompetitor ini bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah harus menjadi tantangan untuk kemajuan organisasi, sehingga sekaligus dapat dimanfaatkan sebagai kolaborator. Informasi yang diterima oleh LSM bisa dijadikan sebagai input bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Dengan demikian strateginya adalah: "Kerjasama pengawasan dengan APF dan LSM". Kebijakan yang dapat diambil oleh manajemen adalah mengembangkan program-program pengawasan dengan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dan LSM. Program yang bisa ditetapkan oleh manajemen adalah pemantapan koordinasi dan sinergi pengawasan antara APF dan LSM. Sedangkan langkah operasional untuk mewujudkan program tersebut, antara lain berupa kegiatan-kegiatan:

- a. Koordinasi perencanaan program pengawasan tahunan;
- b. Menindaklanjuti laporan aduan dari LSM/masyarakat;
- c. Pemeriksaan bersama dengan APF;
- d. Percepatan penyelesaian tindak lanjut hasil audit/pemeriksaan.

Dengan berbagai program tersebut yang akan dilaksanakan secara periodik dan konsisten, maka akan dapat diwujudkan sinergi pengawasan yang lebih bermutu.

4. Strategi untuk merespon isu "Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mengefektifkan transparansi hasil pengawasan".

Salah satu karakteristik *good governance* menurut UNDP adalah transparansi, artinya bahwa pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan harus dapat memberikan akses informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Untuk memenuhi kepentingan informasi *stakeholders* tersebut, khususnya informasi atas hasil pengawasan, maka Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah harus mengkomodasikan tuntutan atas transparansi pengawasan. Strategi yang bisa dilakukan adalah: "Transparansi hasil pengawasan kepada publik". Kebijakan yang bisa diambil berupa meningkatkan efektifitas transparansi hasil pengawasan. Untuk mendukung kebijakan tersebut, maka program yang bisa diambil adalah penyediaan akses informasi pengawasan kepada *stakeholders*. Kegiatan yang dapat dilaksanakan adalah Forum Gelar Pengawasan dengan melibatkan *stakeholders* setiap 6 (enam) bulan sekali. Kegiatan ini harus mengundang *stakeholders* seperti LSM, Perguruan Tinggi, dan sebagainya, dengan tujuan untuk menjawab tuntutan transparansi kinerja kepada publik, sekaligus menunjukkan eksistensi organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

5. Strategi untuk merespon isu "Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mengoptimalkan pembinaan Pejabat Fungsional Auditor (PFA)".

Inpasing atau penyesuaian jabatan ke dalam Jabatan Fungsional Auditor (JFA) telah diterapkan oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sejak tanggal 1 April 2004 sebanyak 49 auditor. Namun dalam perjalanannya JFA banyak dijumpai kendala dalam pengelolaannya, seperti penilaian

angka kredit dan kendala kenaikan pangkat. Berdasarkan hasil wawancara dan curah pendapat (*brainstroming*) dengan auditor memberikan gambaran bahwa pembinaan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) belum optimal, dan berakibat merugikan para PFA. Untuk mengatasi kondisi demikian, maka strategi yang perlu diambil adalah: "Pengembangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA)". Strategi ini perlu diambil agar para PFA yang telah ada tidak kecewa, berkurangnya profesionalisme kerja dan berujung pada upaya eksodus. Kebijakan yang dapat diterapkan adalah pengelolaan dan pembinaan karier secara terpadu terhadap Pejabat Fungsional Auditor (PFA). Program yang bisa diterapkan yaitu pemberdayaan Jabatan Fungsional Auditor, dengan kegiatan-kegiatan operasional, antara lain:

- a. Pengiriman atau penyelenggaraan Diklat Sertifikasi Auditor secara tepat waktu;
 - b. Pengiriman Pejabat Fungsional Auditor untuk mengikuti seminar, lokakarya pengawasan setahun sekali;
 - c. Fasilitasi penilaian Angka Kredit setiap 6 bulan sekali.
6. Strategi untuk merespon isu "Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mengoptimalkan renumerasi bagi auditor/staf pemeriksa". Alokasi anggaran pengawasan yang selama ini diterima oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah setiap tahunnya menunjukkan adanya peningkatan yang cukup signifikan. Namun dilain sisi, penerimaan (*takehome pay*) yang diterima oleh auditor/staf pemeriksa tidak sepenuhnya sebagaimana yang telah ditetapkan. Kondisi inilah oleh para auditor/staf pemeriksa menjadi salah satu kendala dalam upaya

peningkatan kinerja, karena dianggap belum sebanding dengan tanggung jawab atas hasil pemeriksaannya. Strategi yang bisa diambil oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah adalah: "Renumerasi bagi para auditor dan staf pemeriksa". Kebijakan yang ditetapkan adalah meningkatkan renumerasi bagi para auditor dan staf pemeriksa. Sebagai langkah nyata untuk mendukung kebijakan itu, maka perlu ditetapkan program berupa pemberian insentif khusus bagi auditor dan staf pemeriksa. Kegiatan yang bisa diambil oleh manajemen adalah mengalokasikan insentif khusus bagai para auditor dan staf pemeriksa dalam APBD setiap tahunnya.

7. Strategi untuk merespon isu "Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam mencegah atau menghindari intervensi dari auditan/entitas yang diperiksa".

Output hasil pemeriksaan adalah berupa laporan hasil pemeriksaan yang memuat unsur temuan dan rekomendasi yang diberikan kepada auditan/entitas yang diperiksa. Temuan tersebut bisa bersifat administrasi maupun finansial. Khusus untuk temuan finansial merupakan bentuk kewajiban setor atau kerugian keuangan negara/daerah yang wajib disetor atau ditarik ke Kas Negara/Kas Daerah. Adanya temuan finansial ini bagi auditan/entitas dianggap memberatkan apalagi jika temuan tersebut sangat besar nominalnya. Salah satu implikasinya adalah keinginan dari dari auditan untuk menghilangkan temuan finansial dengan melakukan intervensi kepada auditor dengan memberikan uang suap dan atau kolusi dengan oknum auditor. Kondisi susah dikendalikan karena di luar jangkauan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Menghadapi

situasi ini, maka strategi yang bisa dikedepankan adalah: "Mengefektifkan sistem pengawasan melekat yang ketat". Kebijakan yang bisa diambil berupa meningkatkan efektifitas prosedur pemeriksaan. Program yang bisa diterapkan adalah penerapan standar dan norma pengawasan secara ketat. Sedangkan kegiatan operasional yang dapat ditempuh adalah:

- a. Ekspose hasil pemeriksaan oleh tim auditor/pemeriksa;
- b. Pemantaua Kepala Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah atau Pengawas Tim secara langsung terhadap kerja tim di obyek pemeriksaan.

8. Strategi untuk merespon isu "Bagaimana Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam menekan penyimpangan perilaku auditor/pemeriksa".

Salah satu kelemahan mendasar dari lemahnya kinerja pengawasan adalah masih adanya moralitas auditor/staf pemeriksa dengan memanfaatkan hasil pemeriksaan untuk kepentingan pribadi yang akan merugikan semua pihak. Perilaku menyimpang dari oknum tersebut perlu ditangani segera agar dapat memberikan citra positif terhadap lembaga Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Strategi yang bisa diambil adalah: "Sistem Pengawasan Melekat (Waskat) yang ketat". Kebijakan yang perlu dilaksanakan adalah dengan meningkatkan efektifitas pemberian sanksi dan penghargaan. Sedangkan program yang bisa diambil oleh manajemen adalah pemberian sanksi administrasi dan penghargaan bagi tim. Langkah operasional melalui kegiatan berupa:

- a. Pemberian penghargaan kepada tim yang mampu menemukan indikasi KKN;

- b. Pemberian sanksi administrasi bagi oknum yang memanfaatkan hasil pengawasan untuk kepentingan negatif;

Berdasarkan hasil perumusan strategi yang telah diuraikan diatas, maka kedelapan strategi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) bidang strategi berdasarkan ruang lingkup strategi (tujuan dan sasaran) yang mendekati persamaan, yaitu:

1. Bidang strategi: Kelembagaan dan Tata Laksana

Strategi yang dikelompokkan kedalam bidang strategi kelembagaan dan tata laksana, adalah strategi:

- a. Koordinasi pengawasan antara 3 (tiga) jalur (Badan Pengawas, Kepolisian, dan Kejaksaan);
- b. Kerjasama pengawasan dengan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dan LSM;
- c. Transparansi hasil pengawasan;
- d. Sistem Pengawasan Melekat (waskat) yang ketat;
- e. *Punishment and Reward System.*

Tujuan yang akan dicapai dalam bidang strategi ini adalah mendukung upaya Pemerintah dalam mewujudkan *Good Governance* khususnya dalam pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Sedangkan sasaran yang akan dicapai dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah:

- a. Mencegah dan mengeliminir kasus-kasus KKN dilingkungan Pemerintah Daerah sampai 80%;
- b. Memberdayakan peran dan kualitas pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah;

- c. Mendayagunakan hasil pengawasan APF;
- d. Berkurangnya sikap dan perilaku menyimpang bagi auditor dan staf pemeriksa sampai 100%.

2. Bidang strategi: Sumber Daya Manusia (SDM)

Strategi yang dikelompokkan kedalam bidang strategi Sumber Daya Manusia (SDM), adalah strategi:

- a. Pengembangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA);
- b. Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI).

Tujuan yang akan dicapai dalam bidang strategi ini adalah mewujudkan profesionalisme aparatur pengawasan dilingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan sasaran yang akan dicapai dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah:

- a. Terpenuhinya SDM aparatur pengawasan berbasis fungsional sampai 100%;
- b. Terpenuhinya SDM aparatur pengawasan yang mampu memanfaatkan Teknologi Informasi (TI).

3. Bidang strategi: Anggaran

Strategi yang dikelompokkan kedalam bidang strategi anggaran adalah strategi renumerasi bagi para Auditor dan staf pemeriksa.

Tujuan yang akan dicapai dalam bidang strategi ini adalah meningkatkan pendapatan bagi aparatur pengawasan dilingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan sasaran yang akan dicapai dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah terpenuhinya insentif khusus bagi aparatur pengawasan mulai tahun 2006.

Rumusan bidang strategi dan strategi- strategi tersebut dalam upaya peningkatan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dituangkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 21
Rumusan Strategi Peningkatan Kinerja Pengawasan
Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

1. Bidang Strategi: Kelembagaan dan Tata Laksana

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
Mendukung upaya Pemerintah dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> khususnya pemberantasan tindak KKN dilingkungan Pemerintah Daerah.	1. Mencegah dan mengeliminir kasus KKN yang dilingkungan Penda sampai 80%.	Koordinasi dan pengawasan antar (tiga) jalur (Bawas, Kepolisian, dan Kejaksaan).	Mengadakan Memorandum of Understanding (MoU) antara Gubernur dengan pihak Aparat Penegak Hukum (APH).	Pemantapan koordinasi of pengawasan secara periodik antar 3 jalur (Bawas, Kepolisian, dan Kejaksaan).	1. Penyelenggaraan Rapat Koordinasi 3 jalur pengawasan secara periodik 3 atau 6 bulan sekali; 2. Penyampaian LHP Bawas yang berindikasi dugaan KKN ke APH;
	2. Memberdayakan peran dan kualitas pengawasan Bawas Prop. Jateng 5 tahun kedepan.	Kerjasama dengan APF dan LSM.	Mengembangkan program-program pengawasan dengan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dan LSM.	Pemantapan koordinasi dan sinergi pengawasan antara APF dan LSM.	1. Koordinasi perencanaan program pengawasan tahunan setiap tahun; 2. Menindaklanjuti laporan/aduan dari LSM dan masyarakat; 3. Pemeriksaan bersama dengan APF; 4. Percepatan penyelesaian tindak lanjut hasil audit /pemeriksaan.
	3. Mendayagunakan hasil pengawasan APF.	Transparansi kepada publik.	Meningkatkan efektifitas hasil transparansi pengawasan.	Penyediaan akses informasi kepada pengawasan <i>stakeholders</i> .	Forum Gelar Pengawasan dengan melibatkan <i>stakeholders</i> setiap 6 bulan sekali.

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
	4. Berkurangnya sikap dan perilaku menyimpang bagi auditor dan staf pemeriksa sampai 100%.	Sistem pengawasan melekat (waskat) yang ketat.	Meningkatkan efektivitas prosedur pemeriksaan bagi setiap tim;	Penerapan Standar dan Norma Pengawasan secara ketat;	1. Ekspose hasil pemeriksaan oleh tim auditor/pemeriksa selesai pemeriksaan; 2. Pemantauan Kepala Bawas atau Pengawas Tim secara langsung di obyek pemeriksaan terhadap kerja tim;
		<i>Punishment and Reward System</i> .	Meningkatkan efektivitas pemberian sanksi dan penghargaan.	Pemberian sanksi dan administrasi penghargaan bagi tim.	1. Pemberian penghargaan kepada tim yang mampu menemukan indikasi KKN; 2. Pemberian sanksi administrasi bagi oknum yang memanfaatkan hasil pengawasan untuk kepentingan yang negatif;

2. Bidang Strategi: Sumber Daya Manusia (SDM)

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
Mewujudkan profesionalisme aparatur pengawasan dilingkungan Bawas Propinsi Jawa Tengah.	1. Terpenuhinya SDM aparatur pengawasan berbasis fungsional sampai 100%.	Pengembangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA).	Pengelolaan dan pembinaan karier secara terpadu terhadap Pejabat Fungsional Auditor (PPFA).	Pemberdayaan Jabatan Fungsional Auditor (JFA)	1. Pengiriman atau penyelenggaraan Diklat Sertifikasi Auditor secara tepat waktu; 2. Pengiriman Pejabat Fungsional untuk mengikuti seminar, lokakarya pengawasan setahun sekali; 3. Fasilitasi penilaian angka kredit setiap 6 bulan sekali;

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
	2. Terpenuhi SDM aparatur pengawas yang mampu memanfaatkan Teknologi Informasi (TI)	Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI).	Meningkatkan kemampuan auditor dan staf pemeriksa dalam pemanfaatan Teknologi Informasi.	Pelatihan Teknologi Informasi (TI) bagi auditor dan staf pemeriksa.	Pengiriman Auditor dan staf pemeriksa untuk mengikuti kursus audit Teknologi Informasi (TI).

3. Bidang Strategi: Anggaran

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
Meningkatkan pendapatan bagi aparatur pengawas dilingkungan Bawas Propinsi Jawa Tengah.	Terpenuhi insentif khusus bagi aparatur pengawas mulai tahun 2006.	Renumerasi bagi para auditor dan staf pemeriksa.	Meningkatkan remunerasi bagi auditor dan staf pemeriksa	Pemberian insentif khusus bagi auditor dan staf pemeriksa.	Mengalokasikan insentif khusus bagi para Auditor dan staf pemeriksa dalam APBD setiap tahunnya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Bertolak dari hasil analisis terhadap kondisi yang dijumpai dalam penelitian seperti dibahas dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Fungsi pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen tetap diperlukan bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Demikian juga Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai aparat pengawasan internal Pemerintah Daerah tetap diperlukan sebagai *early warning system* sehingga organisasi Pemerintah Daerah dalam mencapai tujuan organisasi sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Dilihat dari pencapaian kinerja organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah masih menunjukkan hasil kinerja pengawasan yang belum optimal. Dilihat dari indikator proses menunjukkan bahwa prosedur pemeriksaan yang berlaku belum diterapkan secara maksimal sebagaimana standar audit. Dari indikator produk, hasil pemeriksaan khususnya temuan yang menyangkut kerugian negara/daerah belum menunjukkan hasil yang optimal dibandingkan dengan alokasi anggaran pemeriksaan yang diterima setiap tahunnya. Dari indikator dampak, peran Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah lebih diposisikan sebagai unsur pembinaan.

3. Temuan dalam penelitian ini melalui analisis SWOT menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pengawasan, yaitu:
 - a. SDM menyangkut pembinaan dan pengelolaan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) perlu dioptimalkan.
 - b. Anggaran, menyangkut *takehome pay* yang diterima oleh auditor dan staf pemeriksa;
 - c. Konstektual atau situasional, menyangkut perubahan dan tekanan lingkungan organisasi. Adanya perilaku auditor dan staf pemeriksa yang menyimpang dari kode etik pengawasan serta intervensi dari auditan terhadap hasil pemeriksaan serta tuntutan atas eksistensi organisasi dari elemen masyarakat/LSM.

4. Berdasarkan hasil identifikasi isu-isu strategis melalui analisis SWOT terdapat 8 (delapan) isu strategis yang dihadapi organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, yaitu:
 - a. Memanfaatkan komitmen Pemerintah dalam pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
 - b. Memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) dalam melakukan pengawasan;
 - c. Meningkatkan kerjasama dengan para kompetitor;
 - d. Mengefektifkan transparansi hasil pengawasan.
 - e. Mengoptimalkan pembinaan Pejabat Fungsional Auditor (PFA);
 - f. Mengoptimalkan renumerasi bagi auditor/staf pemeriksa.
 - g. Mencegah atau menghindari intervensi dari auditan/entitas yang diperiksa;

- h. Menekan penyimpangan perilaku auditor/pemeriksa.
5. Strategi peningkatan kinerja pengawasan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang perlu diambil dalam rangka menjawab isu-isu strategis dalam penelitian ini meliputi 8 (delapan) yang dapat dikelompokkan kedalam 3 (tiga) bidang strategi sebagai berikut:
- a. Kelembagaan dan Tata Laksana, meliputi strategi:
 - 1) Koordinasi pengawasan antara 3 (tiga) jalur (Badan Pengawas, Kepolisian, dan Kejaksaan);
 - 2) Kerjasama pengawasan dengan Aparat Pengawasan Fungsional (APF) dan LSM;
 - 3) Transparansi hasil pengawasan;
 - 4) Sistem Pengawasan Melekat (waskat) yang ketat;
 - 5) *Punishment and Reward System*.
 - b. Sumber Daya Manusia, meliputi strategi:
 - 1) Pengembangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA);
 - 2) Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI).
 - c. Anggaran, meliputi strategi meningkatkan pendapatan bagi aparatur pengawasan dilingkungan Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

B. SARAN

Saran atau rekomendasi yang dapat diajukan sebagai hasil dari penelitian ini dalam rangka peningkatan kinerja pengawasan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

1. Dalam rangka mengoptimalkan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan manajemen strategik, sehingga dapat menganalisa lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal;
2. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam rangka mengoptimalkan kinerja pengawasan, yaitu faktor pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, dan situasional atau konstektual.
3. Dari hasil analisis SWOT, maka perlu dilakukan langkah-langkah operasional untuk melaksanakan strategi yang meliputi program dan kegiatan, yaitu:
 - a. Program pemantapan koordinasi pengawasan secara periodik antar 3 (tiga) jalur pengawasan, melalui kegiatan-kegiatan antara lain:
 - 1) Penyelenggaraan Rapat Koordinasi 3 (tiga) jalur pengawasan secara periodik 3 atau 6 bulan sekali;
 - 2) Penyempaian Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pengawas yang berindikasi KKN kepada Aparat Penegak Hukum (APH).
 - b. Program pelatihan Teknologi Informasi bagi auditor dan staf pemeriksa, melalui kegiatan berupa pengiriman auditor dan staf pemeriksa untuk mengikuti kursus Audit Teknologi Informasi (TI).
 - c. Program pemantapan koordinasi dan sinergi pengawasan antara APF dan LSM, melalui kegiatan-kegiatan:
 - 1) Koordinasi perencanaan program pengawasan tahunan;
 - 2) Menindaklanjuti laporan aduan dari LSM/masyarakat;
 - 3) Pemeriksaan bersama dengan APF;
 - 4) Percepatan penyelesaian tindak lanjut hasil audit/pemeriksaan.

- d. Program penyediaan akses informasi pengawasan kepada *stakeholder*, melalui kegiatan Forum Gelar Pengawasan dengan melibatkan *stakeholders* setiap 6 (enam) bulan sekali.
- e. Program pemberdayaan Jabatan Fungsional Auditor (JFA), melalui kegiatan-kegiatan:
 - 1) Pengiriman atau penyelenggaraan Diklat Sertifikasi Auditor secara tepat waktu;
 - 2) Pengiriman Pejabat Fungsional Auditor untuk mengikuti seminar, lokakarya pengawasan setahun sekali;
 - 3) Fasilitasi penilaian Angka Kredit setiap 6 bulan sekali.
- f. Program pemberian insentif khusus bagi auditor dan staf pemeriksa, melalui kegiatan berupa mengalokasikan insentif khusus bagi para auditor dan staf pemeriksa dalam APBD setiap tahunnya.
- g. Program penerapan standar dan norma pengawasan secara ketat, melalui kegiatan-kegiatan:
 - 1) Ekspose hasil pemeriksaan oleh tim auditor/pemeriksa;
 - 2) Pemantauan Kepala Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah atau Pengawas Tim secara langsung terhadap kerja tim di obyek pemeriksaan.
- h. Program pemberian sanksi administrasi dan penghargaan bagi tim, melalui kegiatan berupa:
 - 1) Pemberian penghargaan kepada tim yang mampu menemukan indikasi KKN;

- 2) Pemberian sanksi administrasi bagi oknum yang memanfaatkan hasil pengawasan untuk kepentingan negatif;

DAFTAR PUSTAKA

- Badjuri, Abdulkahar dan Yuwono, Teguh, 2003, *Kebijakan Publik : Konsep dan Strategi*, Cetakan Kedua, Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP UNDIP, Semarang.
- Bryson, John. M, 2003, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Cetakan Keenam, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, dalam seminar sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapan, 20 Mei 1995, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2003, *Teladan dan Pantangan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta.
- Dirgantoro, Crown, 2001, *Manajemen Strategik : Konsep, Kasus, dan Implementasi*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, YA3 Malang, 1990.
- Imran, 2004, *Pemberdayaan Institusi Pengawasan di Sektor Publik Untuk mewujudkan Good Governance dalam Rangka Penyelenggaraan Negara*, Warta Pengawasan Vol. XI/No. 3/Juni/2004, BPKP, Jakarta.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Moleong, J.L, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, H. Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nugroho Dwijowijoto, Riant, 2003, *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2002, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan Kesembilan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Salusu, J., 2004, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Cetakan Ketujuh, PT. Grasindo, Jakarta, 2004.
- Sedarmayanti, 2004, *Good Governance: Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P, 2004, *Manajemen Strategik*, Cetakan Kelima, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein, 2002, *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David dan Wheelen-Hunger*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi edisi lengkap 2005 dengan penjelasannya, 2005, Fokusmedia, Bandung.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance: Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, LAN RI, Jakarta.
- Norma dan Standar Audit Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah, BPKP, Jakarta, 1985.
- Pusdiklat Pengawasan BPKP, 2002, *Akuntabilitas Instansi Pemerintah*, Edisi Kedua, Semarang.
- Pusdiklat Pengawasan BPKP, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Ketiga, Semarang.