



Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah



**PUSAT KAJIAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR I LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA - 2005**





PENELITIAN TENTANG MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN DAERAH

Koordinator, merangkap anggota:

Jat jat Wirijadinata, Dr., Mag.rer.Publ.

Anggota:

H. A. Djuaeni Kadmasasmita, Dr., SE., M.Ec.

Wawan Dharma Setiawan, SH., M.Si.

Baban Sobandi, SE., M.Si.

Hj. Hayuni Rahmawati, SE.

Marifa Ayu Kencana, Dra., MIS.

Syarifudin Hidayat, Drs., M.Si.

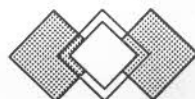
Lili Nugraha Nujiana, SE., Ak., M.Si.

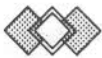
Anita Ilyas, S.Sos.

Sukarna, S.Sos.

**PUSAT KAJIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA BANDUNG
(PKP2A-LAN BANDUNG)**

2005





KATA PENGANTAR

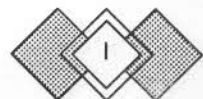
Berlakunya Undang-Undang no.22 tahun 1999 , lalu Undang-undang no.32/2004 tentang Pemerintahan Daerah, merupakan landasan kuat bagi reformasi pemerintahan dan reformasi pengelolaan keuangan daerah di Indonesia.

Adapun misi kedua undang-undang tersebut adalah desentralisasi fiskal yang akan mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, dan mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan di daerah-daerah. Manfaat lainnya adalah untuk memperbaiki sistem alokasi sumberdaya produktif , dimana pengambilan keputusan publik telah digeser ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah.

Bahwa pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia telah mengalami berbagai persoalan, termasuk diantaranya persoalan pengelolaan keuangan daerah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan dan pemeriksaan. Ini berarti bahwa semangat otonomi belum diterjemahkan dengan tepat.

Berdasarkan hal itu, maka atas selesainya PENELITIAN TENTANG MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN DAERAH, diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga bagi para pengambil keputusan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah kearah peningkatan kualitas pelayanan publik di daerah khususnya dan secara nasional pada umumnya.

Akhirnya dengan disertai rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, pertama-tama tim peneliti mengucapkan terimakasih dan permohonan maaf apabila ada hal-hal yang tidak berkenan dihati kepada semua pihak yang telah memberikan berbagai bantuan kelancaran penelitian ini, baik kepada Pemerintah Daerah dimana penelitian ini dilaksanakan seperti Kabupaten Indramayu, Kota Cirebon, Kota Mataram, Kabupaten Lombok Tengan, Kota Manado, Kabupaten Minahasa, Kota Banjarmasin, Kota Banjarbaru, Kota Padang dan Kota Bukittinggi , Kepada Kepala Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I Lembaga Administrasi Negara Bandung, Bapak Drs. Desi Fernanda M.Soc.Sc. yang telah banyak memberikan arahnya, kepada para nara sumber baik dari Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat, Perguruan Tinggi, Bawasda, dan





Organisasi non Pemerintah seperti BIGS (Bandung Institute Government Study), serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu. Hanya kepada yang Kuasalah penulis berharap dan memohon Ampunan serta Hidayahnya bagi mereka yang telah memberikan segala bantuan diatas, semoga Engkau memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya yang berlipat ganda untuk membalas amal baiknya

Bandung, Nopember 2005

a/n Tim Peneliti PKDA I LAN
BANDUNG

Koordinator,

Jat jat Wirijadinata





DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
C. Pembatasan Masalah	4
D. Maksud dan Tujuan Penelitian	5
E. Kegunaan Penelitian	5
F. Kerangka Pemikiran	5
BAB II METODOLOGI PENELITIAN	11
A. Desain Penelitian	11
B. Rancangan Obyek Penelitian	12
C. Sample Daerah Penelitian	13
D. Prosedur Pengumpulan Data	14
E. Metode Analisis	14
F. Daftar Pustaka	14
BAB III HASIL PENELITIAN LAPANGAN	17
A. Kota Banjarmasin	17
1. Gambaran Umum	17
2. Gambaran Umum Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan daerah Pemerintah Kota Banjaemasin	18
3. Saran / Rekomendasi Dari Responden	23
B. Kota Banjar Baru	24
1. Gambaran Umum Kota Banjar Baru	24





2.	Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah Pemerintah Kota	25
3.	Instansi yang diperiksa	28
4.	Kebijakan-kebijakan Daerah yang Berkaitan dengan Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah	29
5.	Data-data Sekunder yang diperoleh dari Hasil Survey Lapangan	29
6.	Masalah yang ditemui dalam Pelaksanaan Wasdal Keuangan Pemerintah Kota Banjar Baru	30
7.	Saran-saran / Rekomendasi dari Responden	31
C.	Kota Manado	32
1.	Pendahuluan	32
2.	Penerimaan Pemerintah Daerah Kota Manado 200 dan 2004	32
3.	Pengeluaran Pemerintah Daerah Kota Manado ..	35
4.	Program dan Kegiatan Peningkatan Akuntabilitas dan Pengawasan di Kota Manado	38
5.	Kondisi Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian di Kota Manado saat ini	40
6.	Beberapa Permasalahan lain yang di Hadapi yang Terkait dengan Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian di Kota Manado	47
D.	Kabupaten Minahasa	49
1.	Kondisi Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian di Kabupaten Minahasa	49
E.	Kota Padang	57
1.	Pendahuluan	57





F.	Kota Bukittinggi	58
A.	Pendahuluan	58
B.	Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah Daerah Kota Bukittinggi	60
C.	Kondisi Mekanisme Penawasan dan Pengendalian di Kota Bukittinggi	65
G.	Kota Mataram	73
1.	Keadaan Geografis	73
2.	Pemerintahan	73
3.	Kebijakan Pembangunan	74
4.	Keuangan Daerah	75
5.	Pengawasan Keuangan Daerah	75
6.	Pengeluaran Pemerintah Kota Mataram	77
7.	Kondisi Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian di Kota Mataram Saat Ini	81
H.	Kabupaten Lombok Tengah	88
1.	Kondisi Umum Daerah Lombok Tengah	88
2.	Kondisi Pemerintahan	90
3.	Penerimaan dan Alokasi Pembangunan Daerah	90
4.	Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian dari Pejabat Pemeriksa	94
5.	Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian dari Pejabat yang diperiksa	99
I.	Kota Cirebon	103
1.	Kondisi Geografis	103
2.	Pemerintahan	103
3.	Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian dari Pejabat Pemeriksa	103
J.	Kabupaten Indramayu	112
1.	Kondisi Geografis	112
2.	Pemerintahan	112





3.	Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian dari Pejabat Pemeriksa	112
4.	Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian dari Pejabat yang Diperiksa	116
BAB IV	ANALISIS MEKANISME KEUANGAN DAERAH	120
A.	Pendahuluan	120
1.	Arti dan Ruang Lingkup Pengawasan dan Pengendalian	120
2.	Prinsi Pengawasan dan Pengendalian	122
3.	Mekanisme Pengawasan	123
4.	Mekanisme Pengendalian	125
5.	Orientasi Pengawasan Pengendalian Mekanisme Keuangan Daerah	129
6.	Bagi para Pimpinan Operasional Perlu Untuk menghindari Pemborosan dan Memperbaiki keefektifan Biaya dalam Kegiatan Sehari-harinya serta Meningkatkan Kesadaran akan Kehati-hatian Menggunakan Sumberdaya dalam Keterbatasan Anggaran	130
7.	Prioritas Objek Pemeriksaan	131
8.	Perubahan Budaya agar Mendukung Fungsi Pengawasan dan Pengendalian	131
9.	Susunan Kelembagaan Pengawasan, Menurut Kedudukan dan Tugasnya	132
10.	Pengawasan dan Pengendalian pada Tahapan Monitoring dan Evaluasi	134
B.	Penetapan Sasaran	143
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN – SARAN	151
A.	Kesimpulan	151
B.	Saran-saran	153
DAFTAR PUSTAKA		160
BUKU-BUKU		160
DOKUMEN		161
LAMPIRAN		162



BAB I

PENDAHULUAN

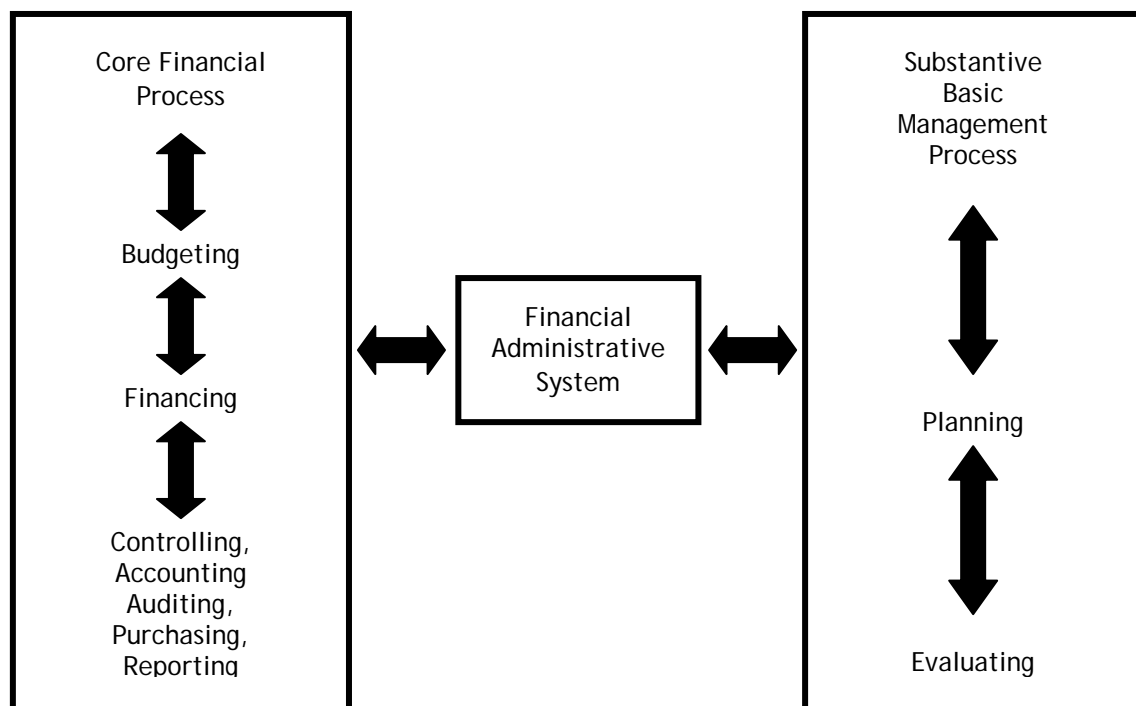
A. LATAR BELAKANG

Keuangan Daerah sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sistem keuangan negara, berperan sebagai unsur yang mengintegrasikan antara administrasi publik dengan proses finansial dalam kegiatan sehari-hari sebuah organisasi publik.

Mengingat bahwa pada dasarnya fungsi pemerintah berlangsung di daerah, maka seyogyanya diberikan perhatian yang memadai terhadap jaminan pelaksanaan fungsi pelayanan di daerah antara lain melalui mekanisme pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional dengan dukungan mekanisme kerja yang efektif dan efisien.

Tidak dapat disangkal, bahwa dalam melaksanakan fungsi suatu pemerintahan, diperlukan dukungan sumber daya yang memadai pula, yaitu antara lain sumber daya uang yang harus dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang efektif. Mc. Kinney menyatakan bahwa : *"Public Financial Management is the process where in a governmental unit or agency (1) employs the means to obtain and allocate resources and/or money, based on implied or articulated priorities; and (2) utilizes methods and controls to effectively achieve publicly determined ends"*

Apabila digambarkan, maka akan nampak seperti bagan sebagai berikut :



Inti proses keuangan dengan demikian akan terdiri atas : *budgeting-financing, controlling, accounting, auditing, reporting dan purchasing* dalam perencanaan pemrograman dan evaluasi kegiatan substansi administrasi publik.

Bahwa keputusan keputusan tentang pengeluaran pengeluaran negara dan daerah dicapai melalui proses anggaran. Anggaran mengandung pengeluaran pengeluaran serta penerimaan penerimaan yang direncanakan untuk tahun fiskal yang bersangkutan. Prinsip prinsip ekonomi dapat diterapkan pada penyusunan anggaran untuk meningkatkan efisiensi alokasi sumberdaya di sektor negara, walaupun hal ini tidak dapat selamanya dilaksanakan dilingkungan jasa pelayanan umum, akan tetapi untuk penentuan harga dasar ekonomi jasa jasa umum yang dapat dipasarkan dapat membantu terjaminnya penggunaan sumber daya secara efisien.

Pengambilan keputusan dalam hal ini sangat diharapkan kualitas prosentase secara maksimal. Berdasarkan hal tersebut maka mekanisme ternyata penting untuk mendapatkan perhatian terutama dalam hal melakukan pengawasan dan pengendalian agar apa yang sudah dianggarkan secara integratif dapat dilaksanakan dengan efektif dan seefisien mungkin. Hal ini diperkuat dengan berbagai fenomena yang terjadi di lingkungan pemerintah daerah di Indonesia sbb :

1. Pemberlakuan undang undang no. 22 tahun 1999, yang dimaksudkan untuk lebih memberikan keleluasaan kepada daerah dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat daerahnya, ternyata dalam penyelenggaraannya saat ini telah mendorong kearah penyalahgunaan kewenangan dalam pemanfaatan keuangan daerah baik yang dilakukan oleh lembaga eksekutif (pemerintah daerah) maupun oleh lembaga legislatif. Hal ini terbukti dengan banyaknya pimpinan dan anggota DPRD seperti Padang, Garut, Purwakarta dan daerah lainnya yang dituntut ke pengadilan karena penyalahgunaan APBD untuk kepentingan individu, disertai dengan pertanggungjawaban yang tidak jelas.
2. Sebanyak 369 dari sejumlah 4.412 perda mengenai perda pajak dan retribusi daerah dinilai Departemen Keuangan bertentangan dengan kebijakan pemerintah pusat, karena bersifat kontra produktif
3. Belum dikenakan sanksi terhadap para pejabat yang melakukan penyimpangan di bidang keuangan, demikian pula para pengusaha yang bermasalah
4. Masih lemahnya budaya dan mental para pejabat pemeriksa fungsional
5. Telah terjadi perubahan pola pengawasan dalam undang undang no. 22/1999, yaitu bahwa pengawasan tidak lagi dilakukan secara berlapis (ada BPK, BPKP, pengawas dari departemen (Irjen Depdagri), Inspektorat wilayah, baik propinsi maupun kabupaten dan kota), oleh karena ternyata telah menimbulkan ekonomi biaya tinggi, dan sekarang aparat pengawas dan pengendali hanya ada 2 yaitu BPKP dan Bawasda. Kondisi sekarang menunjukkan bahwa adanya keterbatasan BPK maupun Bawasda, oleh karena disatu sisi ada keterbatasan yang disebabkan ketidakseimbangan

antara beban kerja dan sumberdaya, disisi lain Bawasda selain terbatas dilihat dari sisi beban kerja dan sumberdaya, juga secara kelembagaan Bawasda berada dibawah kewenangan pemerintah daerah, karena bertanggung jawab kepada Kepala Daerah sehingga independensinya tidak sepenuhnya terjamin, ditambah lagi Bawasda tidak dapat mengawasi dan mengendalikan keuangan yang menjadi kewenangan DPRD

6. Berdasarkan hal hal diatas, maka untuk lebih memfungsikan pengawasan dan pengendalian terhadap daerah undang undang 22/1999 telah diganti dengan undang undang nomor 32/2002 tentang pemerintah daerah

Profesor toshiko kinoshita dari universitas waseda waktu berkunjung ke Indonesia pada bulan Mei 2002, menyatakan bahwa :

"Masyarakat Indonesia hanya berorientasi mengejar uang untuk memperkaya diri sendiri dan tidak pernah berpikir panjang (untuk negaranya). Karakteristik seperti ini tidak hanya terlihat di kalangan masyarakat dari semua lapisan, tetapi juga politisi dan pejabat pemerintahnya" (Harian Kompas 24 Mei 2002), maka pernyataan ini sungguh sungguh merupakan sesuatu yang harus mendapatkan perhatian masyarakat indonesia dan terutama para pemimpin bangsa ini yang akan berperan banyak dalam memelihara kelangsungan hidup bangsanya.

Bahwa desentralisasi dalam arti luas meliputi penanganan tugas tertentu (devolusi, pendelegasian wewenang (dekonsentrasi), implementasi tugas co-administrasi (regionalisasi), *contracting-out* tugas pemerintah kepada sektor swasta. Beberapa bahaya desentralisasi diatas menurut Prud'homme (1995:201) adalah timbulnya disparitas, instabilitas, inefisiensi dan korupsi. Desentralisasi akan memperluas penyebaran kesempatan korupsi di daerah bila dibandingkan dengan di pusat, sehingga akan lebih meningkatkan biaya, dalam arti in-efisiensi alokasi dan inefisiensi produksi.

Hal diatas menunjukkan perlunya pengawasan dan pengendalian dalam berbagai bidang dan tahapan administrasi keuangan daerah, oleh karena itu ditetapkanlah judul penelitian sebagai berikut :

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian berbagai fenomena diatas, maka ada kecenderungan bahwa berbagai penyimpangan dibidang keuangan daerah makin meningkat sejalan dengan adanya kebijakan desentralisasi kepada daerah sebagai upaya demokratisasi yang ternyata memberikan dampak yang bersifat kontra produktif terhadap perekonomian daerah.

Apabila kondisi diatas dibiarkan, maka akan berdampak buruk terhadap kualitas pelayanan masyarakat di daerah yang justru merupakan fungsi pokok pemerintah baik pusat maupun daerah, hal ini lebih diperburuk lagi dengan berbagai fenomena yang menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dan pengendalian kurang berfungsi karena kualitas sumber daya manusia

pengawas diduga kurang memenuhi prinsip prinsip pengawasan dan mekanisme yang telah ditetapkan, oleh karena itu perlu pengawasan dan pengendalian yang lebih efisien dan efektif. Adapaun perumusan masalahnya dengan demikian adalah sebagai berikut

1. Bagaimanakan pelaksanaan kebijakan sistem pengawasan dan pengendalian keuangan daerah yang berlaku ada saat ini ?
2. Apakah mekanisme yang ada sekarang dapat menunjang pelaksanaan sistem pengawasan dan pengendalian keuangan daerah yang berlaku pada saat ini ?
3. Mekanisme yang bagaimanakah yang dianggap paling sesuai dengan kondisi administrasi keuangan daerah dewasa ini ?

C. PEMBATASAN MASALAH

Mengingat bahwa objek kajian administasi keuangan negara maupun daerah demikian luas, dimana pengawasan dan pengendalian serta mekanismenya ada pada setiap tahapan administrasi keuangan daerah seperti mulai dari penganggaran, pelaksanaan, monitoring dan pertanggungjawaban baik sisi penerimaan maupun pengeluaran, sedangkan dari sisi kelembagaan pengawasan dapat dilakukan oleh badan pengawasan internal atau eksternal, demikian pula institusi yang diawasi terdiri dari dinas, badan dan lembaga yang ada kaitannya dengan keuangan daerah demikian banyak, maka dalam penelitian ini meliputi mekanisme pengawasan atas pengeluaran anggaran yang dilakukan oleh para pengawas Bawasda, BPKP, Bappeda terhadap Dinas Pendidikan, Kesehatan, Agama dan Pekerjaan Umum di beberapa kabupaten dan Kota : Indramayu, Kota Cirebon, Kabupaten Lombok Barat, Kota Mataram, Minahasa, Kota Manado, Banjarbaru, Banjarmasin, Kota Padang dan Bukittinggi. Adapun instrumen pengawasan yang akan diteliti akan meliputi : peraturan perundangan, sumberdaya yang diperlukan bagi kelancaran pengawasan dan pengendalian. Berdasarkan pembatasan masalah ini maka ditetapkan maksud dan tujuan penelitian sebagai berikut :

D. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

d.1. Manfaat Penelitian

- a. Memperoleh gambaran kebijakan sistem pengawasan dan pengendalian administrasi keuangan daerah dari sisi pengeluaran atau pelaksanaan anggaran baik yang meliputi belanja aparatur maupun belanja pelayanan publik, pertanggungjawaban keuangan daerah
- b. Memperoleh gambaran tentang berbagai kelemahan mekanisme pengawasan dan pengendalian yang mungkin memberikan pengaruh terhadap efektivitas sistem pengawasan dan pengendalian yang diperlukan

- c. Memperoleh gambaran kemungkinan mekanisme pengendalian dan pengawasan yang paling sesuai bagi akuntabilitas administrasi keuangan daerah

d.2. Tujuan Penelitian

Merumuskan model mekanisme pengawasan dan pengendalian keuangan daerah yang sesuai dengan sistem administrasi keuangan daerah dalam menunjang efektivitas pelaksanaan tugas daerah dalam merealisasikan kualitas pelayanan masyarakat daerah secara akuntabel

E. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan '*applied research*', jadi penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dalam menciptakan akuntabilitas administrasi keuangan daerah

F. KERANGKA PEMIKIRAN

- a. Pengertian mekanisme : "*Mechanism is a process or technique for achieving a result; mechanical operation or action; the fundamental processes involved in or responsible for a natural phenomenon*" (Webster, 1874:434). Dalam hal ini mekanisme diartikan sebagai proses atau teknik untuk mencapai hasil yang bersifat operasi atau tindakan mekanis
- b. Pengawasan ialah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (siagian, 1980)
- c. Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki serta sesuai pula dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku (Sujanto, 1986)
- d. Berdasarkan definisi pengawasan dan pengendalian diatas, maka Silalahi menyatakan bahwa proses pengawasan dan pengendalian pada dasarnya mengandung kegiatan kegiatan sebagai berikut :
 - Menentukan objek objek yang akan diawasi berdasarkan skala prioritas, agar suatu usaha tercapai
 - Menetapkan standar kinerja sebagai alat ukur dalam memudahkan pengawasan dan pengendalian
 - Menentukan prosedur, waktu dan teknik yang akan dipergunakan
 - Mengukur hasil kerja berdasarkan berbagai informasi yang diperoleh sebagai hasil observasi, laporan statisik, laporan lisan dan tertulis, atau kombinasi dari berbagai cara tersebut
 - Membandingkan hasil kerja dengan standar

- Melakukan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan penyimpangan yang berarti atau strategis
- Ada 2 tipe tindakan korektif yaitu :
 - ✓ Tindakan korektif segera (*immediate corrective action*) atas gejala gejala yang nampak bahwa akan terjadi penyimpangan atau yang muncul yang memungkinkan akan terjadi penyimpangan dan
 - ✓ Tindakan korektif mendasar (*basic correction action*), yaitu tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi, dengan cara terlebih dahulu mencari informasi tentang penyebab terjadinya penyimpangan
- Bahwa pengawasan berdasarkan konsep '*Total Quality Control*' dilakukan secara terintegratif sejak persiapan kegiatan input-proses-produk/jasa-delivery-sampai produk dan jasa diterima oleh pelanggan - pelayanan sesudahnya. Ada beberapa prinsip pengawasan yang dikemukakan Silalahi (1992:178) yaitu : *berkesinambungan, objektivitas penilaian, bukan untuk mencari kesalahan, mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan, menciptakan efisiensi, efektivitas, bersifat fleksibel, berorientasi kepada rencana dan sasaran, dilakukan pada tempat dan atau kegiatan yang strategis, mempermudah tindakan korektif*

e. Keuangan Daerah

Oleh karena keuangan daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keuangan negara, maka perlu dikemukakan bahwa '*keuangan negara yaitu semua hak dan kewajiban yang dinilai dengan uang, dan segala sesuatu yang dapat dinilai dengan uang berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban negara*' (Hadi, 1975). Demikian pula halnya dengan definisi yang dikemukakan dalam UU No. 17 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa : '*keuangan negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut*' (Psal 1 UU no. 17/2003). Lebih jauh lagi dikemukakan bahwa pendekatan perumusan tersebut dilakukan berdasarkan : objek, subjek, proses dan tujuannya. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat pula dirumuskan bahwa keuangan daerah sebagai semua hak dan kewajiban daerah yang dinilai dengan uang, dan segala sesuatu yang dapat dinilai dengan uang sebagai akibat dari pelaksanaan hak dan kewajiban daerah yaitu : hak pemerintah daerah untuk memungut pajak dan melakukan pinjaman, menyelenggarakan tugas pelayanan umum, pemerintahan daerah dan membayar tagihan pihak ketiga, penerimaan daerah, pengeluaran daerah, kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan daerah, kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah daerah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintah daerah atau kepentingan umum,

kekayaan pihak lain yang diperoleh dengan menggunakan fasilitas yang diberikan pemerintah. Kesemuanya ini tentu saja yang sesuai dengan aturan yang berlaku, berdasarkan aturan yang antara lain mengenai hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Berdasarkan definisi diatas, maka hak dan kewajiban keuangan daerah akan meliputi :

- Pelaksanaan Undang Undang No. 25/1999 tentang perimbangan keuangan (bagian Daerah dari PBB, BPHTB, PPH Perseorangan dan SDA, DAU, DAK)
- PP No. 104/2000 tentang dana perimbangan keuangan jo pp. 84/2001, PP no. 105 tahun 2000 tentang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah
- PP No. 107/2000 tentang Pinjaman daerah
- UU No. 17/2000 Tentang pjenis penerimaannegera yang dibagihasilkan ; Penerimaan Pajak (PBB = Pajak Bumi dan Bangunan, BPHTB = Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan, PPH orang pribadi) dan Penerimaan Bukan Pajak (SDA=Sumber Daya Alam) yaitu : sektor kehutanan, pertambangan umum, minyak bumi dan gas alam, perikanan
- Pinjaman luar negeri
- Kewajiban pemerintah daerah, sejalan dengan pemberian otonomi daerah, maka pemerintah daerah wajib mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku
- Mengatasi ketimpangan fiskal vertikal dan horisontal
- Mengusahakan mencapai standar pelayanan minimum
- Mengatasi efek samping penyebaran atau melimpahnya pelayanan publik
- Menjaga stablisasi

f. Objek Pengawasan

Berdasarkan hal hal diatas, maka objek penelitian mekanisme pengawasan dan pengendalian meliputi aspek aspek sebagai berikut :

1. Pelaksanaan alokasi anggaran yang berasal dari undang undang no 25/1999 tentang perimbangan keuangan (Bagian Daerah dari PBB, BPHTB, PPH Perseorangan dan SDA, DAU, DAK), PP No. 104/2000 tentang dana perimbangan keuangan jo pp 84/2001, PP No. 105 tahun 2000 tentang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah, PP No. 107/2000 tentang pinjaman daerah, UU no 17/2000 tentang jenis penerimaan negara yang dibagihasilkan : Penerimaan Pajak (PBB = Pajak Bumi dan Bangunan, BPHTB = Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan, PPH orang pribadi) dan Penerimaan Bukan Pajak

(SDA=Sumber Daya Alam) yaitu : sektor kehutanan, pertambangan umum, minyak bumi dan gas alam, perikanan

2. Mekanisme pengawasan atas pencapaian tujuan kebijakan desentralisasi fiskal, seperti misalnya dalam konteks ekonomi daerah khususnya dan secara makro pada umumnya, memperkecil kesenjangan antara keuangan pusat dan daerah yaitu melalui *taxing power*nya, mengoreksi kesenjangan antara daerah yang satu dengan yang lainnya, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah daerah, kualitas pelayanan kepada masyarakat, demokratisasi
3. Mekanisme pengawasan dan pengendalian belanja daerah. Sesuai dengan prinsip anggaran berbasis kinerja (belanja administrasi umum/belanja tidak langsung; belanja operasi dan pemeliharaan/belanja langsung non investasi, belanja modal/belanja langsung investasi)
4. Pengurusan , pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah, pelaksanaan tata usaha keuangan daerah dan penyusunan perhitungan APBD

Pengawasan keuangan negara dan daerah merupakan bagian integral dari pengelolaan keuangan negara dan daerah yang pada dasarnya mencakup segala tindakan untuk menjamin agar pengelolaan keuangan berjalan sesuai dengan rencana, ketentuan dan undang undang yang berlaku.

Seperti telah dikemukakan, bahwa pengawasan merupakan bagian dari siklus anggaran, yang meliputi baik menyusunnya, pelaksanaannya dan tahap pertanggungjawabannya, sehingga pengawasan harus dimulai dari penyusunan anggaran, dan berakhir pada tahap pertanggungjawabannya

Tujuan pengawasan pada dasarnya adalah untuk mengamati apa yang sebenarnya terjadi, lalu membandingkannya dengan rencana atau yang seharusnya terjadi serta untuk mengetahui penyimpangan atau kesenjangan yang terjadi, lalu dapat dilakukan tindakan koreksi dan diharapkan masih dapat memenuhi pencapaian tujuan yang semula ditetapkan

Menurut ruang lingkupnya, pengawasan keuangan dapat dibedakan antara pengawasan intern dan pengawasan eksteren. Pengawasan internal ini ada yang bersifat sempit dan ada yang bersifat luas. Yang bersifat luas dilakukan oleh unit khusus di lingkungan organisasi dan yang sempit yaitu pengawasan yang dilakukan sebagai bagian integral dari tatakerja kelembagaannya yang melekat pada setiap atasan langsung dengan fungsi atasan atau yang disebut dengan pengawasan melekat, yang sasarannya seperti yang diatur dalam Inpres no. 1/1989 adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan disiplin dan serta prestasi, kerja, pencapaian sasaran pelaksanaan tugas

2. Menekan sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang
3. Menekan sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan keuangan dan segala bentuk pungutan liar
4. Mempercepat penyelesaian perizinan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat
5. Mempercepat urusan kepegawaian sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku

Pengawasan eksternal merupakan pengawasan yang dilakukan oleh badan diluar organisasi yang tidak memiliki hubungan kedinasan, misalnya BPK, pengawasan legislatif, sebagai perwakilan rakyat, pengawasan masyarakat atau kontrol sosial diluar perwakilan di legislatif, baik berupa unjuk rasa, saran tertulis dan pengaduan.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Penelitian akan dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif, objek penelitian akan difokuskan kepada aspek yang paling strategis yaitu bagaimana anggaran keuangan daerah, dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan sehingga anggaran dapat memenuhi fungsinya sebagai inti proses administrasi keuangan yang memiliki karakteristik sebagai arah kebijakan dalam periode tertentu, menjelaskan efek anggaran terhadap penentuan tarif pajak, hubungan antar pemerintahan, tujuan pengeluaran dan hal yang diperkirakan, mengidentifikasi tingkat pelayanan yang akan dihasilkan berdasarkan pendapatan yang diproyeksikan, menunjukkan konsekuensi jangka pendek dan panjang sebagai akibat pengurangan barang atau jasa, memfasilitasi pengawasan atas berbagai pengeluaran, mengkomunikasikan sasaran sasaran dan standar kinerja yang diharapkan akan dibandingkan dengan hasilnya, memotivasi para pegawai untuk mencapai sasaran yang ditetapkan bagi masing masing unit. Membantu menyediakan sistem monitoring untuk menilai kinerja berbagai unit kerja serta menyediakan informasi umpan balik tentang kemajuan pekerjaan dalam waktu yang tepat (diterjemahkan dari Mc Kinney, 1986:138). Anggaran ini akan meliputi baik sisi penerimaan maupun pengeluarannya

Dari sisi pengawasan dan pengendalian, mekanismenya akan ditinjau dari objeknya, teknik, prinsip dan tujuannya

1. Fokus, Dimensi Dan Elemen Yang Akan Diteliti Adalah Sebagai Berikut;

Mengingat luasnya objek pengawasan dan pengendalian, maka objek penelitian akan dibatasi terhadap aspek pelaksanaan anggaran keuangan daerah, dimana akan lebih difokuskan lagi terhadap pengeluaran anggaran keuangan daerah. Untuk jelasnya seperti tertera dalam tabel dibawah ini :

B. RANCANGAN OBJEK PENELITIAN

SUBJEK	DIMENSI	ELEMEN
Mekanisme Pengawasan Pengendalian Keuangan daerah	<ul style="list-style-type: none">• Tujuan• Proses• Objek• Prinsip• Pelaporan• Tindakan Korektif• Teknik	<ul style="list-style-type: none">• Tujuan Umum• Tujuan Khusus• Syarat Efektivitas Prosedur• Tingkat strategis pemilihan objek pengawasan• Tingkat pemenuhan prinsip pengawasan• Tingkat capaian hasil tindakan korektif• Internal dan eksternal
Keuangan Daerah	<ul style="list-style-type: none">• Implementasi anggaran	<ul style="list-style-type: none">• Belanja Aparatur• Belanja Pelayanan

	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanggungjawaban anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian Kinerja Anggaran • Prinsip Pengeluaran
--	---	--

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini akan meliputi seluruh pejabat yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian keuangan daerah. Adapun sampel yang akan dilakukan secara purposive mengingat para informan harus terdiri atas mereka yang secara fungsional bekerja sebagai pengawas, para pejabat yang menangani administrasi keuangan daerah, mereka yang menyusun rencana serta para pejabat yang memiliki kewenangan dan tanggungjawab dalam kebijakan pemerintah daerah, demikian pula para anggota DPRD komisi anggaran dan ekonomi dan dinas dinas yang berhubungan dengan masalah pendapatan serta pemegang anggaran.

Masyarakat dapat dimintakan opininya tentang kinerja pemerintah daerah. Dengan demikian maka fokus penelitian ada pada mekanisme pengawasan dan pengendalian keuangan daerah baik pengawasan yang bersifat internal yang dilakukan pemerintah daerah, juga ada yang bersifat eksternal yaitu yang dilakukan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Adapun lokusnya terdiri atas pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, dengan populasi unit unit pengawas pada pemerintah daerah di daerah sampel mengingat keterbatasan berbagai aspek. Sampel ditentukan secara purposive dengan kriteria : penyebaran wilayah, keterwakilan status daerah yaitu di kota dan kabupaten.

Objek keuangan daerah yang diteliti meliputi mekanisme pengawasan atas pengeluaran anggaran yang dilakukan oleh para pengawas Bawasda, BKP, Bappeda, terhadap dinas pendidikan, kesehatan dan pekerjaan umum di beberapa kabupaten dan kota : Kabupaten Indramayu, Kota Cirebon, Kabupaten Lombok Barat, Kota Mataram, Minahasa, Kota Manado, Banjarbaru, Banjarmasin, Kota Padang dan Bukittinggi. Adapun instrumen pengawasan yang akan diteliti akan meliputi : peraturan perundangan, sumber daya yang diperlukan bagi kelancaran pengawasan dan pengendalian

Untuk jelasnya dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini :

C. SAMPEL DAERAH PENELITIAN

NO	WILAYAH	PROPINSI, KOTA/KABUPATEN
1	Jawa	Jawa Barat : Kab. Indramayu, Kota Cirebon
2	Sumatera	Sumatera Barat : Padang, Bukittinggi
3	Kalimantan	Kalimantan Selatan : Banjarbaru, Banjarmasin
4	Nusatenggara	Nusa Tenggara Barat : Lompok Barat, Mataram
5	Sulawesi	Sulawesi Utara : Minahasa, Manado

Sedangkan para informan seperti tertera pada tabel dibawah ini :

Tabel 3
SAMPEL INFORMAN YANG DITERAPKAN SECARA PURPOSIVE

No	Institusi Dan Pejabat	Jumlah	Jumlah Seluruh Daerah Penelitian
1	Kelompok Pengawas :		
	Bappeda : Ketua Dan Sekretaris)	1	1 x 10 = 10
	Bawasda : Ketua, Sekretaris, Tenaga Fungsional	1	1 x 10 = 10
	BPKP : Ketua, Sekretaris, Tenaga Fungsional	1	1 x 10 = 10
	BPK	1	1 x 10 = 10
2	Kelompok Yang Diawasi : Dinas Pekerjaan Umum	1	1 x 10 = 10
3	Dinas Pendidikan : Idem	1	1 x 10 = 10
4	Dinas Kesehatan : Idem	1	1 x 10 = 10
	JUMLAH	7	7 x 10 = 70

D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Data akan diperoleh dari hasil observasi, dokumen, wawancara dan daftar pertanyaan terbuka

E. METODE ANALISIS

Akan digunakan metode prosentase

F. DAFTAR PUSTAKA

BUKU BUKU

- Achir, Azmy, M.N. (1976). *Masalah Pengurusan Keuangan Negara; Suatu Pengantar Teknis Buku I & II*. Bandung : CV Yulianti
- Bintoro, Tjokroamidjojo. (2000). *Good Governance; Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Jakarta : Universitas Indonesia
- Devas, Nick; Binder, Brian; Booth, Anne; Davey, Kenneth; Kelly, Roy. (1989). Terj Maris *Keuangan Pemerintah Daerah Indonesia*. Jakarta ; Penerbit Universitas Indonesia
- Hadi, M. (1981). *Administrasi Keuangan Republik Indonesia*. Jakarta : Gaya Baru
- Mc Kinney, Jerome B. (1986). *Effective Financial Management In Public And Nonprofit Agencies; A Practical And Integrative Approach*. New York : Quorum Books
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2004). *SANKRI; Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia Buku III Landasan Dan Pedoman Pokok Penyelenggaraan dan Pengembangan Sistem Administrasi Negara*. Jakarta : CV Raga Meulaba

- . (2003). *Bahan Ajar Bimtek Manajemen Keuangan Daerah 6-9 Oktober 2003*. Jakarta : Pusdiklat Spimnas Bidang TMKP Lembaga Administrasi Negara
- . (2003). *Bahan Ajar Diklat Manajemen Proyek 25-28 Agustus 2003*. Jakarta : Pusdiklat Spimnas Bidang TMKP Lembaga Administrasi Negara
- Padilla, Perfecto; Legaspi, Perla; Cordero, Rosa. (1991). *Manual On Improving Local Financial Administration*. Manila : Local Government Center College Of Public Administration University Of The Philippines
- Permchand, A (t.th). *Government Budgeting And Expenditure Controls; Theory And Practice*. International Monetary Fund
- Silalahi Ulbert. (1992). *Studi Tentang Ilmu Administrasi; Konsep, Teori Dan Dimensi*. Bandung ; Sinar Baru
- Sujamto. (1983). *Beberapa Pengertian Di Bidang Pengawasan*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Webster, Merriam. (1974). *The Merriam-Webster Dictionary*. New York : Pocket Book Publisher

DOKUMEN

1. Undang Undang No 25/1999 Tentang Perimbangan Keuangan (Bagian daerah Dari PBB, BPHTB, PPH Perseorangan dan SDA, DAU, DAK)
2. PP No. 104/2000 Tentang Dana Perimbangan Keuangan jo PP 84/2001
3. PP No 105/2000 Tentang Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah
4. PP No. 107/2000 Tentang Pinjaman Daerah
5. Keppres No. 17/2000 Tentang Pengawasan Pelaksanaan Anggaran
6. Keppres No. 18/2000 Tentang Administrasi Proyek
7. UU No 17/2000 Tentang Jenis Penerimaan negara yang dibagihasilkan ; Penerimaan Pajak (PBB = Pajak Bumi dan Bangunan, BPHTB = Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan, PPH orang pribadi) dan Penerimaan Bukan Pajak (SDA=Sumber Daya Alam) yaitu : sektro kehutanan, pertambangan umum, minyak bumi dan gas alam, perikanan
8. Harian Pikiran Rakyat
9. Harian Kompas

BAB III

HASIL PENELITIAN LAPANGAN

A. KOTA BANJARMASIN

1. Gambaran Umum

Kota Banjarmasin merupakan salah satu dari 11 kota dan kabupaten yang berada dalam wilayah propinsi Kalimantan Selatan dengan luas wilayah 72 km² atau 0,22% dari luas wilayah Kalimantan Selatan, sekaligus merupakan ibu kota propinsi tersebut. Kota yang terdiri dari 5 kecamatan dan memiliki 50 kelurahan dibelah oleh Sungai Martapura dan berbatasan dengan Sungai Barito ini mempunyai ciri khas dalam tata kehidupan masyarakat yaitu pemanfaatan sungai sebagai salah satu prasarana transportasi, pariwisata, perikanan dan perdagangan.

Kota yang pemerintahannya dilandasi oleh Perda No. 8/2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Badan, Kecamatan dan Kelurahan Kota Banjarmasin dan Perda Kota Banjarmasin No. 1/2002 tentang perubahan atas perda Kota Banjarmasin No. 8/2000 ini memiliki visi mewujudkan kota Banjarmasin sebagai kota perdagangan dan jasa yang berdaya saing tinggi pada tahun 2005. Adapun misi misi yang diemban oleh pemerintah kota adalah sebagai berikut :

- Optimalisasi pemberdayaan ekonomi yang berdaya saing tinggi dengan bertumpu pada mekanisme pasar
- Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintahan kota banjarmasin dalam pelayanan publik guna terciptanya pemerintah yang bersih dan berwibawa (*good governance*)
- Peningkatan peran serta masyarakat dalam menciptakan tatanan kehidupan keagamaan, sosial budaya, politik, kesehatan dan kesejahteraan rakyat
- Terciptanya transparansi supremasi hukum dan hak asasi manusia (HAM) serta stabilitas keamanan, ketentraman dan ketertiban masyarakat
- Aktualisasi penyelenggaraan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab dengan perwujudan perimbangan keuangan pusat dan daerah yang adil
- Peningkatan penyediaan infrastruktur yang memadai untuk menunjang terwujudnya kota banjarmasin yang BUNGAS (bersih, unggul, nyaman, gagah, aman dan sehat)

Penduduk Kota Banjarmasin pada tahun 2002 berjumlah 539.060 jiwa dengan rata rata pertumbuhan sekitar 0,58%. Sesuai dengan tipe daerah

dan visi yang diembannya, sebagian besar mata pencaharian masyarakat Kota Banjarmasin adalah berdagang (36,19) dan di bidang jasa (19,89%)

2. Gambaran Umum Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah Pemerintah Kota Banjarmasin

Reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntutan agar dapat mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dengan memperhatikan prinsip prinsip *good govenrnance*. Selain itu pemerintah dituntut agar memberikan perhatian yang sungguh sungguh dalam menanggulangi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) sebagaimana dituangkan dalam undang undang nomor 28 tahun 1999 dan TAP MPR Nomor XI/MPR/1998 tentang penyelenggraan negara yang bersih dan dan bebas KKN

Selanjutnya pemerintah juga mengeluarkan instruksi presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sehubungan dengan itu instansi pengawas dan pengendali, dalam hal ini Bawasda dan Bappeko, sebagai unit kerja organisasi pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi sangat berat di era otonomi daerah, harus benar benar mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik

Dalam upaya mempercepat terwujudnya pemerintahan yang baik dan bebas dari praktik KKN, maka dalam penyelenggaraan tugas tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat di tiap tiap instansi pemerintah dilaksanakan prinsip prinsip transparan, partisipasi, profesional dan wewenang masing masing. Disamping itu diambil pula langkah langkah bersama dan tindakan nyata untuk meningkatkan partisipasi masyarakat khususnya dalam bidang pengawasan (*sosial control*) terhadap aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas tugas pemerintahan

1). Badan Pengawasan daerah (Bawasda)

Keberadaan bawasda kota banjarmasin sebelum otonomi daerah bernomenklatur inspektorat wilayah kotamadya banjarmasin sesuai dengan Keputusan gubernur kepala daerah Tingkat I kalimantan selatan no. 102 tahun 1992. selanjutnya setelah era otonomi daerah, inspektorat wilayah kotamadya banjarmasin berubah nama dengan sebutan Badan Pengawas Kota Banjarmasin yang ditetapkan dengan Peraturan daerah kota banjarmasin no 8 tahun 2000 tentang pembentukan STOK Perangkat Daerah Kota Banjarmasin

Dalam keputusan walikota banjarmasin no. 052 tahun 2001 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengawas Kota Banjarmasin antara lain disebutkan bahwa tugas dan fungsi Bawasda adalah :

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintah ditingkat kota, kecamatan dan kelurahan

- b. Melakukan pengujian dan penilaian atas laporan unit satuan kerja di lingkungan kota, kecamatan dan kelurahan
- c. Melaksanakan penyusunan laporan atau pengaduan terhadap penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang
- d. Melakukan pelayanan teknis administrasi dan fungsional
- e. Melakukan pemeriksaan khusus atas kasus kasus penyimpangan yang mengandung unsur unsur tindak pidana korupsi yang merugikan daerah
- f. Melakukan koordinasi teknis dengan aparat pengawas di luar daerah

Secara garis besar dapat digambarkan kegiatan yang dilakukan dalam mempersiapkan dan melakukan pengawasan sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data dan informasi objek pemeriksaan
- b. Penyusunan rencana program pengawasan / pemeriksaan
- c. Perumusan materi pemeriksaan
- d. Konfirmasi dengan objek pemeriksaan sebagai temuan
- e. Penerbitan hasil pemeriksaan
- f. Penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan

Langkah langkah yang dilakukan Bawasda Banjarmasin dalam melaksanakan tugas pemeriksaan secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

- **Langkah Pendahuluan**

- a. Menyiapkan kuesioner berisi pertanyaan :

Data umum instansi, jumlah anggaran tahun yang diperiksa, serta jumlah penerimaan, pengeluaran dan saldo, buku yang sedang dikerjakan di dalam penatausahaan (buku reg, SKO, SPP dan reg SPMU), sistem akuntansi yang sekarang digunakan, Buku yang dikerjakan pada sistem akuntansi tersebut antara lain buku transaksi, buku jurnal, buku besar, neraca awal dan akhir, daftar saldo, dan laporan keuangan

- b. Menyiapkan kuesioner yang berkenaan dengan pengelolaan anggaran (sumber dana, data pengelola keuangan, realisasi keuangan, penerimaan dan penyetoran pajak, anggaran yang dikelola)
- c. Meminta data/copy data data antara lain SK Pengguna anggaran dan Satuan Pemegang Kas, SK Perubahan jika terjadi mutasi, RASK (termasuk DASK), Rekapitulasi penerimaan dan pengeluaran, SMU, SKO, tanda setor pajak, mutasi bank, SK Panitia Pengadaan, Pemeriksa Barang dan Pejabat Pengadaan

- **Langkah Langkah Pemeriksaan**

- a. Memeriksa brankas
- b. Nama pemegang brankas, pemegang kunci brankas, opname kas, registrasi lembaran uang intinsik, memelihara saldo bank, mencatat jumlah saldo uang kas ditambah saldo bank pada KKP, menutup buku kas umum, mencatat jumlah penerimaan dan pengeluaran, menghitung jumlah saldo buku
- c. Memeriksa proses penatausahaan
- d. Register SKO, register SPP, register SPMU, buku bantu pajak, buku bantu bank, buku kas umum
- e. Memeriksa pelayanan/sistem akuntansi
- f. Memeriksa buku transaksi, buku jurnal, buku besar masing masing rekening, daftar konsolidasi saldo, daftar neraca, dan laporan keuangan secara keseluruhan
- g. Melakukan opname fisik dan atau cross cek

Pada umumnya, data data informasi yang diperlukan demi kelancaran proses pengawasan diberikan oleh pejabat struktural dan staf operasional

Tugas pengawasan sangat terbantu dengan diberlakukannya anggaran kinerja diwasa ini. Hal ini dikarenakan rambu rambu jalur anggaran lebih jelas dan terinci

2). **Badan Perencanaan Dan Pembangunan Kota (Bappeko)**

Salah satu tujuan Bappeko Banjarmasin adalah untuk memberikan arah, pedoman dan landasan dari aparaturnya pemerintah dan masyarakat dalam menyusun dan menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian di Daerah. Berkaitan dengan tujuan tersebut maka salah satu tugas pokok Bappeko Banjarmasin adalah melakukan monitoring dan evaluasi yang pada gilirannya akan dijadikan tolak ukur dalam penyusunan kegiatan perencanaan pembangunan berikutnya

Dalam aplikasinya, terdapat pembagian tugas wasdal yang dilakukan oleh Bappeko dan Bawasda. Bappeda melakukan tugas pengendalian, sementara pengawasan dilakukan oleh Bawasda. Perbedaannya adalah pengendalian dilakukan dari awal kegiatan walaupun tidak terlibat secara langsung. Sedangkan pengawasan dilakukan setelah selesai pelaksanaan

3). **Kebijakan/Peraturan Daerah Yang Berkaitan Dengan Wasdal Keuangan Daerah Di Kota Banjarmasin**

NO	NO. PERDA/TAHUN	MENGENAI
1.	Perda No. 1/2003	Pokok pokok pengelolaan keuangan daerah
2.	Perda No. 1/2004	Anggaran pendapatan dan belanja daerah kota banjarmasin tahun 2004

3.	Perda No. 3/2004	Perubahan anggaran pendapatan dan belanja daerah Kota Banjarmasin Tahun 2004
4.	Perda No. 8/2001	Pola Dasar Pembangunan Daerah kota Banjarmasin Tahun 2000-2005
5.	Perda No. 17/2002	PROPEDA Kota Banjarmasin Tahun 2002-2005
6.	Perda No. 18/2002	Perencanaan strategis pembangunan daerah kota Banjarmasin tahun 2002-2005

4). Data Sekunder Yang Diperoleh Dari Hasil Survey Lapangan :

- a. Profil kota Banjarmasin
- b. Banjarmasin dalam angka tahun 2003
- c. Laporan keterangan pertanggungjawaban walikota Banjarmasin tahun anggaran 2000-2004
- d. Laporan pemutakhiran data hasil pemeriksaan Bawasda Kota Banjarmasin tahun anggaran 2004 di dinas/komponen/kecamatan sekota Banjarmasin tingkat regional II di propinsi bali, agustus 2004
- e. Laporan pemutakhiran data hasil pemeriksaan bawasda kota Banjarmasin tahun anggaran 2004 di dinas/komponen/kecamatan sekota Banjarmasin tingkat regional II di Batulicin, 18 April 2005
- f. Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) Bawasda Kota Banjarmasin 2000-2004
- g. Keputusan walikota Banjarmasin no. 052 tahun 2001 tentang Tugas pokok fungsi dan tata kerja badan pengawas kota Banjarmasin

5). Masalah Masalah Yang Ditemui Dalam Pelaksanaan Wasdal Keuangan

Pemerintah Kota Banjarmasin

- a. peraturan, perundangan dan manual pengawasan sebenarnya sudah ada namun belum berupa juklak/juknis
- b. kebijakan top manajer sering sekali tidak sesuai aturan, sehingga peraturan dan manual wasdal keuangan yang ada tidak dapat dilaksanakan secara optimal
- c. walaupun pada prinsipnya secara kelembagaan telah ada pembagian tugas dan wewenang antar instansi pengawas, pada aplikasinya kurang adanya keungguhan/komitmen hasil pemeriksaan, sehingga pada akhirnya masing masing instansi pengawas jalan sendiri sendiri
- d. sosialisasi peraturan yang sudah ada, terutama peraturan dasar yang diperlukan dalam wasdal keuangan di daerah, dirasakan belum memadai

- e. kurang memadainya sarana kerja, baik berupa sarana mobilitas maupun kelengkapan kantor yang diperlukan demi lancarnya pengawasan
- f. kurang lengkapnya data pendukung pada saat pemeriksaan
- g. kurang perhatian dan keterbukaan dari objek pemeriksaan. Hal ini disebabkan karena beranggapan bahwa antara organisasi pengawas dan yang diawasi selevel. Selain itu hasil pemeriksaan kurang berpengaruh terhadap status pejabat di organisasi yang diawasi tersebut.
- h. selama ini upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah butir f dan g adalah memberikan waktu untuk melengkapi data dukung dan memberikan pengertian akan pentingnya arti pengawasan
- i. penyampaian laporan dan pertanggungjawaban tidak tepat waktu
- j. jumlah tenaga auditor masih kurang sehingga pelaksanaan pemeriksaan di lapangan tidak maksimal
- k. tenaga auditor yang tersedia tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi, hanya 2 orang yang berlatar belakang ekonomi, sementara yang lainnya dari beragam jurusan. Akibatnya untuk pelaksanaan pemeriksaan yang menyangkut keuangan belum bisa diandalkan

3. Saran/Rekomendasi Dari Responden

- a. optimalisasi penelitian mengenai kelembagaan independen pengawasan
- b. peningkatan pemenuhan anggaran sesuai program
- c. peningkatan wawasan aparat pengawasan
- d. kebijaksanaan dalam promosi mutasi perlu ada perhatian agar pejabat Bawasda tidak dipindahkan terlalu cepat, apalagi mereka yang telah mengikuti diklat pengawasan dari BPKP
- e. Penyelenggaraan diklat dan bimtek untuk tenaga pengawas/auditor dilakukan secara profesional
- f. pemerintah Kota agar dapat memberikan tambahan pegawai yang berlatar belakang akuntansi, atau paling tidak yang berlatar belakang pendidikan di bidang ekonomi untuk menunjang kinerja pengawasan
- g. dana operasional untuk pengawasan lebih ditingkatkan dari pada Dinas/badan yang lain sesuai dengan tuntutan dalam rangka menghindari terjadinya KKN

B. KOTA BANJARBARU

1. Gambaran Umum Kota Banjarbaru

Kota Banjarbaru merupakan sebuah kota baru dalam wilayah propinsi Kalimantan Selatan yang berdiri pada tanggal 20 April 1999, dibentuk berdasarkan undang-undang nomor 9 tahun 1999.

Secara geografis kota Banjarbaru terletak pada 03°25' s/d 03°28' lintang selatan dan 114 °41 s/d 114°54 bujur timur, ± 35 km pada arah 296°30 sebelah tenggara kota Banjarmasin.

Berdasarkan undang-undang nomor 9 tahun 1999 kota Banjarbaru yang memiliki luas wilayah sekitar 37.130 km² terbagi atas 3 wilayah kecamatan dan 12 kelurahan. Jumlah penduduk kota Banjarbaru berdasarkan data registrasi penduduk pada akhir tahun 2003 sebanyak 142.213 orang, terdiri dari 71.823 laki-laki dan 70.390 perempuan.

Dalam melaksanakan pembangunan di wilayahnya, pemerintah kota Banjarbaru memiliki visi mewujudkan kota Banjarbaru sebagai kota empat dimensi yang mandiri dan terdepan, meliputi :

- a. Banjarbaru sebagai kota pendidikan
- b. Banjarbaru sebagai kota jasa, industri dan perdagangan
- c. Banjarbaru sebagai kota pemukiman
- d. Banjarbaru sebagai kota pemerintahan

Sementara itu misi kota Banjarbaru adalah :

- Peningkatan kualitas pendidikan melalui penyediaan sarana dan prasarana pendidikan pada semua tingkat
- Peningkatan kemampuan ekonomi melalui penyediaan sarana dan prasarana serta kebijakan yang mampu mendorong dan menumbuhkan kembangkan investasi dalam bidang jasa, perdagangan dan industri yang ramah lingkungan dengan dilandasi oleh semangat ekonomi kerakyatan
- Peningkatan kualitas dan kuantitas pemukiman yang layak huni, representatif dan berwawasan lingkungan
- Peningkatan kemampuan pemerintah kota sebagai daerah otonom.

Sebagai salah satu daerah otonom yang baru lahir, pemerintah kota Banjarbaru dalam dinamikanya ke depan sudah barang tentu dihadapkan pada berbagai dimensi kompleksitas kendala dan tantangan, maka yang turut menjadi salah satu diantara berbagai kompleksitas permasalahan internal strategis kinerja pemerintah daerah adalah sejauh mana pula realisasi sistem pengelolaan anggaran. Keuangan pembangunan yang berbasis kinerja serta sistem akuntabilitas instansi pemerintah (ABK dan SAKIP) sebagai indikator yang dipersyaratkan bagi terlaksananya sistem akuntansi pemerintah yang modern.

2. Gambaran Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan daerah Pemerintah Kota

Bahwa pengawasan diatur dalam PP nomor 20 Tahun 2001 serta Keppres Nomor 74 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

Dalam aplikasinya, pengawasan dan pengendalian di Kota Banjarbaru dilakukan oleh 2 badan yang melaksanakan tugas dan fungsinya masing masing. Badan Pengawasan Daerah melakukan tugas pengawasan dan pemeriksaan baik kinerja maupun fungsional sedangkan tugas pengendalian dilaksanakan oleh Bappeda

a. Badan Pengawasan Daerah (Bawasda)

Badan pengawasan daerah kota banjarbaru dibentuk berdasarkan Perda Nomor 19 tanggal 30 desember 2003. sebagai salah satu unit kerja di jajaran pemerintah kota banjarbaru, badan ini memiliki tugas pokok membantu Kepala daerah dalam menyelenggarakan pengawasan umum terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat di daerah sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Adapun fungsi bawasda kota banjarbaru adalah sebagai berikut :

- Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang penyelenggaraan pengawasan keuangan pemerintah kota
- Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan kewenangan pemerintah kota yang meliputi bidang pengawasan pemerintah dan aparatur, bidang pengawasan dan kekayaan, bidang pengawasan ekonomi pembangunan dan sosial
- Melakukan pengujian serta penilaian atas hasil kebenaran laporan berkala atau sewaktu waktu dari setiap tugas perangkat daerah di lingkungan pemerintah kota
- Melakukan pengusutan kebenaran laporan atau pengaduan tentang hambatan atau penyalahgunaan tugas perangkat daerah
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pemeriksaan
- Melakukan pelayanan teknis administrasi dan fungsional

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tersebut diatas, telah dialokasikan dana pada APBD Kota banjarbaru tahun anggaran 2004 untuk bawasda sebesar Rp 1.253.841.496 dan telah direalisasikan sebesar 1.220.770.778,- (--%). Dengan dana tersebut, bawasda telah mendapatkan 260 temuan dari hasil pemeriksaan terhadap 94 entitas/unit kerja di lingkungan pemerintah kota banjarbaru. Terhadap temuan temuan tersebut, bawasda telah memberikan saran yang

direkomendasikan dengan Surat Walikota kepada Pimpinan Unit Kerja yang diperiksa. Walaupun demikian, kewajiban untuk melaksanakan tindak lanjut terhadap saran saran yang disampaikan oleh Bawasda terletak pada pimpinan instansi yang diperiksa.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemeriksa/pengawas, Bawasda berpedoman pada langkah langkah pemeriksaan terhadap aspek keuangan Pendidikan Kantor Sendiri yang disusun oleh Bawasda Kota Banjarbaru. Pedoman tersebut didasarkan pada kebijakan/peraturan tentang pengawasan antara lain :

- PP No. 20/2001 tentang pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah
- Keppres No. 74/2004 tentang tata cara pengawasan penyelenggaraan pemda
- UU no. 17/2003 tentang Keuangan Negara
- UU No. 1/2004 tentang perbendaharaan negara
- PP No. 105/2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah
- Kepmendagri No. 29/2000 tentang Pengurusan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah, serta tata cara penyusunan APBN, pelaksanaan tata usaha keuangan daerah dan penyusunan APPBD
- Keppres No. 80/2003 tentang pedoman pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah
- Permendagri No. 11/1996 tentang pelaksanaan APBD
- SK walikota banjarbaru no. 903/0115/KEU tentang Sistem dan Prosedur Keuangan daerah
- SK walikota no. 100/2004 tentang Pengadaan Barang/Jasa

Langkah langkah yang dilakukan bawasda dalam melakukan pemeriksaan dapat digambarkan dalam skema berikut ini :

b. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)

Bappeda kota banjarbaru mengemban tugas pokok merumuskan kebijakan teknis perencanaan bidang fisik prasarana, tata ruang, sosial budaya, ekonomi, pemerintahan dan kegiatan penelitian dan pengembangan daerah serta pengendalian program, menyusun rencana pembangunan daerah jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek, rencana pembangunan tahunan dan mengkoordinasikan perencanaan pembangunan daerah antar dinas, badan badan dan satuan organisasi lain di lingkungan pemerintah kota

Untuk melaksanakan tujuan diatas, telah dialokasikan dana pada APBD Kota banjarbaru Tahun Anggaran 2004 sebesar Rp 2.111.483.334,- dan sudah direalisasikan sebesar Rp 2.067.699.756,-

Dalam melaksanakan tugas pengendalian program Bappeda berpedoman pada kebijakan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pusat, rah Kebijakan Umum (AKU) Kota banjarbaru, renstra dan rapetada serta strategi dan Prioritas Kota banjarbaru

Adapun mekanisme pengendalian yang dilakukan oleh Bappeda adalah sebagai berikut :

- Meminta laporan fisik dan keuangan
- Memilah laporan untuk peninjauan
- Peninjauan
- Menyusun berita acara hasil peninjauan

3. Instansi Yang Diperiksa

Untuk melancarkan proses wasdal keuangan instansi instansi yang diperiksa pada umumnya melakukan langkah langkah sebagai berikut :

- Melakukan persiapan dengan mengadakan pertemuan antar kbid/kasi di lingkungan dinternal
- Menyiapkan dokumen dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan kegiatan kegiatan dinas serta data data pendukung yang diperlukan untuk proses pemeriksaan
- Menyiapkan lokasi/lapangan/bukti bukti fisik yang menjadi objek pengawasan
- Menjawab pertanyaan pertanyaan yang diajukan oleh pengawas. Pada umumnya pejabat yang memberikan informasi kepada pengawas adalah kepala dinas kbid, kabag, kasi, kassubag dan pemegang kas

Anggaran kinerja yang diberlakukan dewasa ini dirasakan memberikan kontribusi baik kepada instansi pengawas maupun instansi yang diawasi. Manfaat yang didapatkan adalah hasil kerja dapat selalu terukur dan terarah sehingga memudahkan dalam memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan kegiatan serta mengetahui hambatan dan tantangan yang ditemui dalam proses pelaksanaan kegiatan itu.

Koordinasi antar instansi instansi pengawas di kota banjarbaru sudah dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan diadakannya gelar pengawasan yang dilaksanakan 1 kali/tahun. Kegiatan ini bertujuan untuk menyamakan persepsi antar instansi pengawas.

Dalam melaksanakan proses wasdal, menurut instansi pengawas tidak ada teknik pengawasan tertentu yang tepat untuk seluruh permasalahan. Dengan kata lain teknik pengawasan disesuaikan dengan objek/masalah yang diperiksa. Namun demikian untuk efisiensi dan efektivitas, wasdal yang dilakukan diupayakan untuk terpadu dan transparan sehingga proses wasdal dapat lebih efisien dan efektif. Pengawasan yang dilakukan pun tidak destruktif tapi bersifat persuasive dan pembinaan

4. Kebijakan Kebijakan Daerah Yang Berkaitan Dengan Pengawasan Dan Pengendalian Keuangan daerah

Berikut ini adalah peraturan/kebijakan daerah yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah kota Banjarbaru berkaitan dengan mekanisme wasdal keuangan

NO	NO. PERDA/TAHUN	PERIHAL
1.	SK walikota No. 903/0115	Sistem dan Prosedur Keuangan daerah
2.	SK walikota No. /2004	Pedoman operasional pemeriksaan dinas / badan / kantor / unit kerja pada pemerintah kota banjarbaru
3.	SK walikota No. 100/2004	Petunjuk teknis pengadaan barang/jasa
4.	SK walikota No. 955 / 03 / KEU / 2001	Pedoman penyelenggaraan Tata Pembukuan Bendaharawan
5.	SK Walikota No. 268/2004	Tarif Biaya Perjalanan Dinas
6.	Perda No. 1/2004	Pembentukan Organisasi dan tata Kerja badan Pengawasan daerah Kota Banjarbaru
7.	SK Walikota No. /2004	Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Pengawasan Daerah Kota Banjarbaru

5. Data Data Sekunder Yang Diperoleh Dari Hasil Survey Lapangan

Selain dilandasi dasar dasar hukum diatas, manual manual yang bersifat institusional berikut ini digunakan sebagai pedoman bagi instansi instansi pemeriksa di kota banjarbaru dalam melaksanakan pengawasan dan pengendalian

- Langkah langkah pemeriksaan terhadap aspek keuangan - pendidikan kantor sendiri
- Modul aspek keuangan yang digunakan dalam pelatihan untuk meningkatkan wawasan para auditor/pemeriksa khususnya aparat jabatan fungsional pengawas
- Arah kebijakan umum (AKU) Kota banjarbaru tahun anggaran 2005
- Rencana kinerja tahunan kota banjarbaru
- Panduan pedoman operasional pemeriksaan dinas/badan/kantor/unit kerja pada pemerintahan kota banjar baru

6. Masalah Yang Ditemui Dalam Pelaksanaan Wasdal Keuangan Pemerintah Kota Banjar Baru

Kendala Kendala yang ditemui instasni pemeriksa dalam melakukan tugas pengawasan/pengendalian antara lain :

a. Masalah Peraturan/Kebijakan :

- Masih belum memadai. Peraturan yang mengatur tentang mekanisme pengelolaan keuangan daerah hanya yang dikeluarkan oleh Pusat Belum ada perda
- Peraturannya masih baru, sehingga masih dalam proses pembelajaran dan tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya
- Peraturannya sering berubah ubah sehingga sering menemui hambatan dalam pengaplikasiannya

b. Masalah sarana dan Prasarana :

- SDM/tenaga fungsional pengawas/auditor masih sangat terbatas. Pada kasus kota banjarbaru. Hanya tersedia 6 fungsional pengawas/auditor pada kantor bawasda sementara objek pemeriksaan (obrik) yang harus diawasi sebanyak 137. untuk mengatasi masalah tersebut, selama ini tenaga struktural pun diterjunkan dalam pemeriksaan/pengawasan
- Belum memadainya insentif bagi tenaga pengawas
- Pengawasan/pemeriksaan kurang didukung anggaran dan sarana fisik lainnya, misalnya kendaraan dinas untuk pemeriksaan obrik yang letaknya jauh dari pusat kota

c. Seringkali bahan /laporan kurang lengkap atau bahkan tidak disampaikan sehingga menyulitkan dan menghambat proses pemeriksaan

d. Tidak adanya kejelasan dalam penetapan standar kinerja untuk mengukur profesionalisme tenaga/instansi pengawas

Sementara itu, instansi instansi yang diawasi/diperiksa pun menemui beberapa kesulitan dalam mempersiapkan proses wasdal keuangan. Kesulitan kesulitan yang dihadapi antara lain :

- Tata cara pelaksanaan wasdal tidak terstruktur sehingga teknik pengawasan pun sering tidak sesuai dengan sasarannya
- Peraturan/perundang undangan tentang penyelenggaraan administrasi keuangan daerah masih belum memadai dan bersifat terlalu umum belum disesuaikan dengan paradigma otonomi daerah
- Kesulitan dalam menyediakan data data pendukung untuk proses pemeriksaan karena kegiatan yang tersebar pada seksi/bidang
- Jadwal pemeriksaan sering terlalu mendesak dan tidak dikoordinasikan dengan instansi yang akan diperiksa sehingga sering berbarengan dengan kegiatan kegiatan lainnya

- Koordinasi antar instansi pengawas dirasakan kurang sehingga tidak ada kejelasan pembagian tugas/wewenang antar instansi tersebut. Akibatnya sering terjadi overlap dalam proses pengawasan sehingga proses pengawasan tidak efisien. Hal yang lain yang diakibatkan kurangnya koordinasi antar instansi pengawas adalah perbedaan persepsi terhadap saran tindak lanjut hasil temuan

7. Saran Saran / Rekomendasi Dari Responden

- Disusunnya perundang undangan / peraturan mengenai penyelenggaraan administrasi keuangan daerah petunjuk pelaksanaan
- Perlu adanya sosialisasi peraturan baru mengenai administrasi keuangan daerah sehingga diketahui dan dipahami oleh seluruh instansi
- Digalakkannya pelatihan/diklat teknis fungsional tenaga pengawas/auditor untuk meningkatkan kualitas kinerja pengawas dan menambah tersedianya tenaga pengawas yang kompeten
- Penjadwalan pemeriksaan sebaiknya dikoordinasikan jauh jauh hari sehingga dapat diatur dan tidak bertabrakan dengan jadwal kegiatan lain. Hal ini juga berkaitan dengan penyediaan data pendukung. Dengan tersedianya waktu yang cukup, obrik dapat lebih mempersiapkan data data yang diperlukan dalam proses pengawasan
- Lebih ditingkatkannya koordinasi antar instansi pengawas

C. KOTA MANADO

1. Pendahuluan

Mekanisme pengawasan dan pengendalian anggaran merupakan salah satu tahapan dari proses pengelolaan atau manajemen anggaran di daerah. Hal ini dilakukan dalam rangka menjamin akuntabilitas pengelolaan anggaran. Pengawasan lebih ditujukan agar terjadi umpan balik bagi perbaikan pengelolaan anggaran tahun berikutnya, sedangkan pengendalian lebih diorientasikan bagi terciptanya keselarasan antara proses pelaksanaan anggaran dengan kebijakan dan aturan yang berlaku serta perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks inilah pengawasan dan pengendalian anggaran di Kota Manado dan Kabupaten Minahasa Propinsi Sulawesi Utara dilaksanakan.

Berbicara tentang pengawasan dan pengendalian anggaran pada dasarnya dibagi kedalam dua sisi yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Dari sisi penerimaan, mekanisme pengawasan dan pengendalian anggaran berarti bagaimana mekanisme penerimaan keuangan daerah dilakukan dari berbagai sumber yang ada. Apakah secara aturan dan rencana telah sesuai atau belum. Jika belum, dimanakah letak penyimpangan yang terjadi, serta bagaiman upaya memperbaikinya.

Sedangkan dari sisi pengeluaran, pengawasan dan pengendalian anggaran berarti bagaimana mekanisme pengalokasian anggaran kepada berbagai sektor yang ada dalam upaya meningkatkan optimalisasi, efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya (keuangan) yang dimiliki. Dalam kaitan inilah, mekanisme pengawasan dan pengendalian anggaran di Kota Manado dan Kabupaten Minahasa dilakukan.

Namun karena keterbatasan berbagai hal, kajian akan difokuskan pada evaluasi mekanisme pengawasan dan pengendalian anggaran dari sisi pengeluaran saja, sehingga pembahasan dari sisi penerimaan hanya sekilas sebagai pengantar sebelum masuk kepada sisi pengeluaran atau pengalokasian.

2. Penerimaan Pemerintah Daerah Kota Manado 2000-2004

Berdasarkan UU Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, penerimaan daerah dalam pelaksanaan desentralisasi terdiri dari pendapatan daerah dan pembiayaan. Pendapatan daerah bersumber dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan lain lain pendaptan. Sedangkan pembiayaan bersumber dari sisa lebih perhitungan anggaran daerah, penerimaan pinjaman daerah, dana cadangan daerah dan hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan. Dalam kaitan ini, pendapatan daerah kota manado selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1
Target Dan Realisasi Pendapatan Tahun 2000-2004

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Real/ Target (%)	Pertumbuha n Realisasi
2000	7.830.498.875.618	7.115.871.415.725	90,87	
2001	17.914.879.719.500	17.393.500.102.593	97,09	144,43
2002	22.418.962.822.569	23.120.473.312.576	103,13	32,93
2003	27.430.707.718.676	26.438.740.975.400	96,38	14,35
2004	27.713.296.100.000	27.943.953.955.905	100,83	5,69
		Rata Rata	97,66	39,48

Sumber : LKPJ Walikota Manado, 2005

Sebagaimana nampak pada tabel diatas, hanya pada tahun 2002 dan 2004 saja, realisasi pendapatan mencapai target yang telah ditetapkan, sementara pada tahun 2000, 2001 dan 2003 pendapatan daerah dibawah target. Bahkan pada tahun 2000 yaitu setahun pasca pemberlakuan UU No. 22 tahun 1999 realisasi pendapatan kota manado hanya mencapai 90,87% dari target yang telah ditetapkan.

Dilihat dari pertumbuhannya, nampak bahwa selama lima tahun terakhir terjadi pertumbuhan namun pada tingkat pertumbuhan yang semakin menurun dari 144,43% pada tahun 2000 ke 2001 menjadi 5,69% pada tahun 2003 ke 2004. seandainya proses penuntunan pertumbuhan pendapatan ini terus berlanjut, tidak mustahil 3 atau 4 tahun kedepan terjadi pertumbuhan negatif, atau dengan kata lain pendapatan kota

manado makin kecil. Diperkirakan penurunan pertumbuhan pendapatan kota manado ini merupakan implikasi dari perubahan dalam sistem pembagian sumber keuangan secara nasional. Sebagai gambaran, penetapan sistem bagi hasil sumber daya alam yang memberikan proporsi yang lebih besar bagi daerah penghasil dibandingkan sebelum UU 25 tahun 1999 dan UU 33 tahun 1999 telah menyebabkan penerimaan pemerintah pusat menjadi berkurang, sehingga dana yang dialokasikan kepada daerah sebagai DAI menjadi berkurang juga. Selain itu, penetapan berbagai faktor penentu DAU dan bagi hasil lainnya, telah menyebabkan berkurangnya pendapatan Kota Manado, dalam hal ini kebetulan Kota manado termasuk daerah yang tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah.

Selanjutnya, dilihat dari Pendapatan Asli daerah yang merupakan indikator kemampuan daerah dalam menggali potensinya secara sendiri, nampak bahwa PAD Kota Manado relatif kecil dibandingkan dengan Pendapatan daerah secara keseluruhan, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
Perkembangan PAD Kota Manado Tahun 2000 s/d 2004

Tahun	PAD	Kenaikan (%)	Realisasi Pendapatan	PAD/ Realisasi Pendapatan
2000	1.406.996.177.676		7.115.871.415.725	0,20
2001	2.245.218.022.700	59,58	17.393.500.102.593	0,13
2002	2.724.884.449.300	21,36	23.120.473.312.576	0,12
2003	3.039.210.821.800	11,54	26.438.740.975.400	0,11
2004	3.457.644.893.000	13,77	27.943.953.955.905	0,12

Sumber : LKPJ Walikota Manado, 2005

Meskipun terjadi kenaikan PAD, namun selama lima tahun terakhir, kenaikan tersebut terus mengalami penurunan. Dari tahun 2000 ke 2001 PAD meningkat sangat tinggi yaitu mencapai 59,58% namun pada tahun tahun berikutnya pertumbuhan mengalami penurunan, bahkan dari tahun 2002 ke 2003 pertumbuhan AD kota Manado hanya mencapai 11,54%

Proporsi PAD terhadap keseluruhan pendapatan daerah pun relatif kecil bahkan mengalami penurunan. Jika pada tahun 2000 proporsi PAD mencapai 20% dari total pendapatan daerah, maka pada tahun 2004 hanya mencapai 12% saja. Hal ini berarti meskipun PAD mengalami peningkatan, namun jauh lebih rendah dibandingkan dengan peningkatan sumber lainnya. Selain itu, kondisi ini juga menunjukkan bahwa kota manado makin lama mempunyai tingkat ketergantungan yang makin tinggi terhadap sumber pendapatan dari pemerintah pusat.

3. Pengeluaran Pemerintah Daerah Di Kota Manado

Pengelolaan APBD dari sisi pengeluaran, sebagai sebuah kontrak sosial dapat dilihat dari tiga tahapan penting pengelolaannya, yaitu tahap (1) perencanaan, (2) pelaksanaan dan (3) pengendalian/pengawasan. Fungsi

perencanaan semestinya sudah dilakukan DPRD sejak proses penjaringan aspirasi masyarakat (*need assessment*) hingga penetapan arah dan kebijakan umum APBD serta penentuan strategi dan prioritas APBD. Input yang digunakan dalam tahap perencanaan APBD adalah hasil aspirasi masyarakat yang telah dilakukan oleh Dewan maupun eksekutif daerah, yang kemudian aspirasi aspirasi tersebut dimasukkan dalam usulan kegiatan.

Hasil akhir dari kegiatan ini adalah RAPBD yang kemudian diproses lagi dan ditetapkan oleh dewan sebagai output perencanaan berupa APBD. APBD disini merupakan kontrak sosial antara pemerintah dan masyarakat dimana pemerintah. Hasil akhir dari kegiatan ini adalah RAPBD yang kemudian diproses lagi dan ditetapkan oleh dewan sebagai output perencanaan berupa APBD. APBD disini merupakan kontrak sosial antara pemerintah dan masyarakat dimana pemernitah 'berjanji' akan membiayai berbagai kegiatan yang telah direncanakan untuk memenuhi berbagai tuntutan dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada dalam masyarakat.

Tahap pelaksanaan APBD dilakukan dengan menggunakan sistem akuntansi yang sudah disesuaikan untuk menghasilkan dokumentasi pencatatan sebagai laporan pelaksanaan APBD oleh eksekutif, baik berupa laporan triwulan maupun laporan tahunan sebagai laporan pertanggungjawaban kepala daerah kepada DPRD. Informasi ini bersifat terbuka dan dapat dipergunakan oleh DPRD sebagai alat kontrol alokasi keuangan daerah dan mengecek kesesuaian alokasi dengan rencana, tujuan dan sasaran.

Tahap pengendalian/pengawasan. Berbagai laporan (sebagai input) pelaksanaan APBD diproses dengan melakukan evaluasi terhadap laporan tersebut, yang sekaligus dapat dipergunakan sebagai penilaian pertanggungjawaban kepada daerah

Mekanisme pengendalian/pengawasan atas pengelolaan keuangan daerah oleh DPRD kepada Pemerintah Daerah pada hakekatnya merupakan mekanisme pertanggungjawaban (akuntabilitas) pemerintah daerah kepada masyarakat. Pertanyaan mendasar dalam hal pengawasan adalah bagaimana kinerja pemerintah daerah dibandingkan dengan kontrak sosialnya (yang telah dibuat dengan DPRD dan masyarakat).

Paradigma baru penyelenggaraan pemerintah daerah menuntut adanya akuntabilitas publik. Akuntabilitas publik dalam hal keuangan daerah disini adalah kewajiban pemerintah daerah untuk memberikan pertanggungjawab, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang terkait dengan penerimaan dan penggunaan uang publik kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (DPRD dan masyarakat luas).

Berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas tersebut, DPRD memiliki peran dan kewenangan yang lebih besar dibandingkan dengan masa sebelumnya. Fungsi pengawasan terhadap alokasi APBD dilakukan lembaga legislatif terhadap berbagai penggunaan dana daerah pada setiap kesempatan. Meskipun secara formal laporan pemerintah daerah dituangkan dalam bentuk laporan triwulan dan tahunan, namun lembaga legislatif dapat menggunakan berbagai media, masyarakat ataupun informal dari pemerintah daerah untuk mengawasi berbagai implementasi APBD oleh pemerintah daerah

Pertanggungjawaban penggunaan uang publik pada dasarnya mempertimbangkan dua aspek : (1) aspek legalitas anggaran daerah, setiap transaksi yang dilakukan dalam APBD harus dapat dilacak otoritas legalnya, dan (2) aspek pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah harus dilaksanakan secara baik, termasuk perlindungan aset fisik dan finansial, mencegah terjadinya pemborosan dan salah urus.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi pemerintah dan pembangunan pemerintah daerah kota manado telah melakukan berbagai program dan kegiatan yang dibiayai oleh APBD. Selama lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2004 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3
Belanja Pemerintah Daerah Kota Manado Tahun 2000 - 2005

Tahun	Total Belanja	Pertumbuhan Belanja
2000	7.046.726.417.378	
2001	17.075.328.550.824	142,32
2002	22.810.626.137.900	33,59
2003	25.773.543.582.100	12,99
2004	23.147.005.738.200	-10,19
	Rata Rata	44,68

Sumber : LKPJ Walikota Manado, 2005

Sebagaimana nampak pada tabel, total belanja pemerintah daerah kota manado dari tahun 2000 hingga 2003 mengalami peningkatan, bahkan dari tahun 2000 sampai 2001 peningkatan mencapai yang tertinggi dalam lima tahun terakhir yaitu 142,32%. Namun, ternyata prestasi peningkatan belanja pada tahun tahun berikutnya mengalami penurunan, bahkan dari tahun 2003 ke 2004 belanja pemerintah kota manado mengalami keterpurukan hingga turun -10,19% ini artinya bahwa belanja pada tahun 2004 lebih rendah dibandingkan tahun 2003.

Selanjutnya, meskipun sistem anggaran sekarang telah menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja (ABK), namun pengklasifikasian belanja pada struktur APBD kota manado masih menggunakan pola lama yaitu pengklasifikasian ke dalam belanja rutin dan belanja pembangunan. Secara teoritis, belanja rutin semestinya digunakan untuk menjaga

kondisi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam status quo (maintenance), sedangkan belanja pembangunan semestinya merupakan belanja dalam rangka penambahan kapasitas daerah (investment). Dilihat dari pengklasifikasian tersebut, nampak sebagaimana pada tabel berikut :

Tabel 4
Perbandingan Belanja Rutin Dan Pembangunan Kota Manado

Tahun	Total belanja	Perbandingan	
		Rutin	Pembangunan
2000	7.046.726.417.378	77,50	22,50
2001	17.075.328.550.824	79,61	20,39
2002	22.810.626.137.900	84,61	15,39
2003	25.773.543.582.100	85,24	14,76
2004	23.147.005.738.200	94,91	5,09
	Rata Rata	84,38	15,62

Sumber : LKPJ Walikota Manado, 2005

Seperti nampak pada tabel diatas, jumlah belanja pembangunan jauh lebih kecil dibandingkan dengan belanja rutin, bahkan proporsinya terus mengalami penurunan. Pada tahun 2000, jumlah anggaran pembangunan sebesar 22,50% dari keseluruhan APBD Kota Manado, dan terus menurun hingga pada tahun 2004 hanya sebesar 5,09%. Dari kenyataan ini dapat dianalisis bahwa : *Pertama*, beban belanja untuk pemeliharaan kapasitas yang ada semakin lama semakin berat. *Kedua*, penambahan kapasitas dari tahun ke tahun semakin menurun. Dengan demikian, jika trend ini berlaku untuk 3 atau 4 tahun ke depan, maka diperkirakan tidak akan terjadi penambahan kapasitas daerah, bahkan anggaran yang ada pun tidak cukup untuk melakukan pemerlihaaran kapasitas yang ada.

Interpretasi lain dari kondisi ini adalah terjadi penggelembungan anggaran rutin yang sebagian besar masuk pos belanja pegawai, termasuk tunjangan jabatan para pejabat struktural dan fungsional. Dalam kaitan ini, diprediksikan paska pemberlakuan UU no,or 22 tahun 1999 terjadi penggelembungan kelembagaan pemerintah daerah yang berakibat makin gemuknya struktur organisasi dan makin banyaknya jabatan struktural. Disamping itu, penambahan jumlah pegawai juga terjadi. Dengan demikian, otomatis jumlah belanja pegawai yang merupakan komponen terbesar dari belanja rutin menjadi meningkat. Jika hal ini yang terjadi, maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap struktur kelembagaan yang ada.

4. Program Dan Kegiatan Peningkatan Akuntabilitas Dan Pengawasan Di Kota Manado

Dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran, Pemeritah Daerah Kota Manado selama beberapa tahun kebelakang telah melaksanakan berbagai program dan kegiatan peningkatan akuntabilitas dan pengawasan. Beberapa kegiatan tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

Pada tahun 2001, telah dilaksanakan beberapa kegiatan dengan 3 sasaran sebagai berikut :

1. Terlaksananya laporan akuntabilitas
2. kualitas pemeriksaan lebih baik
3. kelancaran tugas tugas pegawai di BPK Manado

Pada tahun 2002, telah dilaksanakan beberapa kegiatan dengan 9 sasaran sebagai berikut :

1. Terlaksananya laporan akuntabilitas
2. kualitas pemeriksaan lebih baik
3. Meningkatnya kerjasama antar instansi pengawasan
4. kelancaran tugas tugas pegawai di BPK Manado
5. terciptanya hubungan pemerintah dan masyarakat
6. terkontrolnya keabsahan tempat usaha
7. produktivitas penyelenggara pemerintahan
8. kelancaran penyelenggaraan pembangunan
9. realisasi PAD/PBB meningkat

Pada tahun 2003, telah dilaksanakan beberapa kegiatan dengan sebuah sasaran yaitu terciptanya kualitas pemeriksaan yang lebih baik

Pada tahun 2004, telah dilaksanakan beberapa kegiatan dengan 3 sasaran sebagai berikut :

1. Meningkatnya kerjasama antar instansi pengawasan
2. produktivitas penyelenggara pemerintahan
3. tersedianya tenaga pemegang kas di pemkot manado

Dampak dari program dan kegiatan pengawasan dan akuntabilitas tersebut nampak antara lain dari perkembangan hasil pemeriksaan yang diperoleh oleh Aparat Pemeriksa Internal dalam hal ini Badan Pengawas Daerah (BANWAS) sebagaimana nampak pada tabel berikut :

Tabel 5
Perkembangan Hasil Pemeriksaan Rutin Oleh Aparat Pemeriksaan Internal Di Kota Manado Selang Tahun 2001 s/d 2005

Tahun	Obrik	Jumlah Temuan	Realisasi Tindak Lanjut			Keterangan
			Belum	Dalam Proses	Selesai	
2000	47	36	-	-	36	Tahun 2005 dalam proses
2001	47	14	-	2	12	
2002	47	26	-	10	16	

2003	47	25	-	12	13	pelaksanaan pemeriksaan
2004	47	-	-	-	-	
Jumlah		101		24 (24%)	77 (76%)	

Sumber : LKPJ Walikota Manado, 2005

Seperti nampak pada tabel sejak tahun 2001 hingga 2005 tidak ada penambahan jumlah Objek Pemeriksaan (Obrik) yaitu sebanyak 47 obrik. Namun jumlah temuan ternyata berubah ubah, dan temuan paling sedikit terjadi pada tahun 2002. hal ini nampaknya sejalan dengan banyaknya kegiatan yang dilaksanakan pada tahun tersebut.

5. Kondisi Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Di Kota Manado Saat Ini

Mengevaluasi penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian dapat dilihat dari bebeapa indikator yang dapat dilihat baik dari sudut pandang pengawas dan pengendalian sendiri, maupun dari sudut pandang objek yang diawasi. Ada beberapa aspek untuk melihat penyelenggaraan pengawasan di Kota Manado sebagai berikut :

- Kelengkapan peraturan perundangan dan juklak serta juknis dalam Bidang Pengawasan Dan Pengendalian
- Penyelenggaraan koordinasi antar instansi pengawas dan pengendali
- Kondisi sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang digunakan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Tahapan tahapan yang dilakukan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Teknik pengawasan dan pengendalian yang digunakan
- Kesulitan kesulitan yang dihadapi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Dukungan budaya organisasi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dan anggran berbasis kinerja
- Standar kinerja yang digunakan

Kondisi setiap aspek mekanisme pengawasan dan pengendalian di Kota mando berdasarkan informasi yang diterima dari pejabat pengawas dan dari pejabat objek yang diawasi dapat diikuti pada tabel berikut :

MATRIKS 1 KONDISI MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN DILIHAT DARI SUDUT PANDANG PEJABAT PENGAWAS DI KOTA MANADO

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Apakah kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Belum memadai, yaitu setiap waktu ada perubahan undang undang dari UU no. 22

	telah memadai ? Apabila belum, pengaturan yang mana saja yang masih diperlukan ?	tahun 1999 ke UU no. 32 tahun 2004, khusus menyangkut kebijakan pengawasan di daerah (kab/kota)
2.	Apakah pelaksanaan peraturan dan manual yang ada dapat dilaksanakan sepenuhnya ? Apabila tidak, dimana letak hambatannya dan bagaimana saran perbaikannya menurut pendapat ibu dan bapak ?	Dapat dilaksanakan
3.	Secara kelembagaan seberapa jauh koordinasi sudah dilaksanakan ? Adakah hambatannya ?	Melalui rapat koordinasi pengawasan dengan Irjen Depdagri, Badan Pengawas Propinsi dan BPKP serta BPK RI Perwakilan VIII Makasar
4.	Apakah ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran ?	Tidak Ada
5.	Sarana apa saja yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian	SDM, Dana dan Sarana Transportasi
6.	Sudah memadai sarana pengawasan yang bapak dan ibu perlukan ? apabila belum, sarana apa yang masih diperlukan ?	Belum, tenaga pengawas masih perlu ditambah mengingat jumlah objek pemeriksaan sejak diberlakukan otonomi daerah bertambah jumlahnya, masalah anggaran operasional pengawasan dan kendaraan operasional
7.	Urutan kegiatan apa saja yang bapak dan ibu lakukan dalam mempersiapkan pengawasan ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempersiapkan program kerja pengawasan (PKPT) b. Membuat program pemeriksaan tim (pembagian tugas tim) c. Pembekalan tim d. Melaksanakan pemeriksaan oleh tim e. Evaluasi hasil pemeriksaan oleh ketua tim masing masing f. Melaksanakan konfirmasi tim dengan objek pemeriksaan g. Expose hasil pemeriksaan oleh tim pemeriksa dengan kepada badan pengawas kota h. Pembuatan naskah hasil pemeriksaan i. Pembuatan laporan hasil pemeriksaan
8.	Urutan kegiatan apa saja yang ibu dan bapak lakukan pada saat melaksanakan pengawasan dan pengendalian ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempersiapkan program kerja pengawasan (PKPT) b. Membuat program pemeriksaan tim (pembagian tugas tim) c. Pembekalan tim d. Melaksanakan pemeriksaan oleh tim e. Evaluasi hasil pemeriksaan oleh ketua tim masing masing f. Melaksanakan konfirmasi tim dengan objek pemeriksaan g. Expose hasil pemeriksaan oleh tim pemeriksa dengan kepada badan pengawas kota h. Pembuatan naskah hasil pemeriksaan i. Pembuatan laporan hasil pemeriksaan
9.	Pada umumnya yang dilakukan oleh ibu dan bapak teknik pengawasan apa yang paling dilakukan dalam administrasi keuangan	Pemeriksaan pada sistem administrasi keuangan itu sendiri

	daerah ?	
10.	Kesulitan apa yang biasanya dihadapi oleh ibu dan bapak pada waktu melaksanakan pengawasan ? bagaimana cara mengatasi kesulitan tersebut ?	Kesulitannya yaitu pada kearsipan, dokumen dan waktu
11.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi ibu dan bapak ?	Masih ada dalam hal menindaklanuti temuan hasil pemeriksaan
12.	Pejabat pejabat mana yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi demi kelancaran tugas ibu dan bapak ?	Dinas pendapatan daerah terkait dengan penerimaan PAD, tentang tunggakan pajak dll, badan kepegawaian daerah tentang pelanggaran disiplin PNS
13.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan apa saran ibu dan bapak untuk mengatasinya ?	Memberikan kemudahan bagi kita dalam pelaksanaan pengawasan
14.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ?	Melalui SPJ yang merupakan laporan pertanggungjawaban dari unit unit yang menggunakan anggaran setiap triwulan lengkap dengan bukti buktinya ke Banwas Kota
15.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? bagaimana proses penetapan standar tersebut ? adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?	Melalui LHP, mulai dari program kerja pemeriksaan sampai pada pembuatan LHP
16.	Seberapa jauh fungsi pembinaan/konseling pengawas selama ini dapat berhasil ? Apa kriterianya ? Apa Kesulitannya ?	Dievaluasi dan tindak lanjut hasil pemeriksaa, kesulitannya pimpinan obrik lalai dalam pelaksanaan fungsi tindak lanjut
17.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	Kalau dari perencanaan Banwas terlibat dalam pembahasan anggaran dan penempatan personil dan jabatan Organisasi dan tata kerja melalui pembahasan Perda organisasi dan Tata Kerja Dalam Hal pengambilan keputusan oleh walikota Banwas ikut dalam hal pimpinan Monitoring pemeriksaan dan evaluasi diadakan raaat evaluasi pembahasan tindak lanjut hasil pemeriksaan melalui rapat kerja jajaran pemerintah kota
18.	Saran saran umum ap ayang ingin lebih jauh disampaikan ?	-

MATRIKS 2
KONDISI MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN
MENURUT SUDUT PANDANG PEJABAT YANG DIPERIKSA/DIAWASI
DI KOTA MANADO

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat saya, masih ada	Pedoman tentang SPM (Standar Pelayanan

	peraturan, perundangan dan manual penyelenggaraan administrasi keuangan daerah yang masih diperlukan yaitu	Minimal) Ya, pertanggungjawaban keuangan negara agar bisa online seluruh Indonesia
2.	Menurut pendapat saya, peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan? Hambatannya adalah? saran Perbaikannya adalah?	No. 29/2002, saran: penyederhanaan dalam nomenklatur Peraturan pemerintah sering tumpang tindih, saran: perpaduan antara peraturan pusat dan daerah agar tidak tumpang tindih
3.	Secara kelembagaan masih diperlukan adanya koordinasi antar instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran, saran saya adalah	Untuk menghilangkan tumpang tindih dalam pelaksanaan pemeriksaan Perlu dengan landasan peraturan yang jelas dan pelaksanaannya harus konsekuen
4.	Agar anggaran mampu memenuhi prinsip akuntabilitas, saya menyarankan agar	Penilaian kinerja berdasarkan tolok ukur/indikator kinerja betul betul dipenuhi Penganggarannya sesuai kebutuhan bukan keinginan
5.	Urutan kegiatan yang kami lakukan dalam mempersiapkan melayani para pejabat pengawasan adalah sebagai berikut	Mempersiapkan seluruh dokumen yang diperiksa
6.	Para pengawas pada saat melaksanakan pengawasan pada umumnya melakukan urutan sebagai berikut	Melapor, melaksanakan pemeriksaan, membuat LHP, konfirmasi hasil pemeriksaan, penandatanganan BALHP, kontrak, pelaksanaan fisik, penggunaan dana
7.	Pada umumnya yang dilakukan oleh pengawas teknik pengawasan yang mereka gunakan adalah	Data kontrak dan Lapangan
8.	Manfaat Pengawasan yang selama ini telah dilakukan oleh pengawas yang kami rasakan bagi perbaikan kinerja dan akuntabilitas organisasi kita adalah sebagai berikut	Meningkatnya efektivitas penyelenggaraan tugas Memberi masukan, pembinaan dan sanksi
9.	Kesulitan yang biasanya dihadapi oleh kami pada waktu terjadi proses pengawasan adalah	Keterbatasan sarana, diatasi dengan memaksimalkan sarana yang ada
10.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi pengawasan administrasi keuangan daerah, umumnya dan khususnya pada saat pelaksanaan anggaran? saran perbaikannya adalah	Sering terjadi apabila data kurang siap, sarannya adalah waktu pemeriksaan harus jelas dan tidak terjadi tumpang tindih dengan instansi pengawas
11.	Pejabat pejabat yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan, informasi kepada para pengawas ialah	Bendaharawan / pemegang kas, penanggung jawab kegiatan, kepala unit, pimpro, renpro
12.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak? apabila tidak, apa hambatannya dan saran ibu dan bapak untuk mengawasinya?	Meningkatkan efektivitas pencapaian sasaran (output dan outcome) yang sudah ditetapkan Belum ada anggaran kinerja
13.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibunda bapak? Apa alasannya?	Teknologi komputer (online)
14.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat	Sesuai tupoksi renstra dan rencana kinerja perlu dilengkapi dengan standar pelayanan minimum

	profesionalisme bapak dan ibu ? Bagaiman proses penetapan standar tersebut ? Adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?	Standar mengukur kinerja belum baku sehingga sulit untuk mengukur
15.	Seberapa jauh fungsi pembinaan / konseling pengawas selama ini yang dapat ibu dan bapak manfaatkan ?	Baik sekali untuk peningkatan kinerja selanjutnya Cukup bermanfaat
16.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	Dilaksanakan secara kontinyu Dilaksanakan evaluasi setiap minggu
17.	Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan dalam mewujudkan akuntabilitas ?	Terus menerus meningkatkan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagaimana yang ditetapkan dalam inpres no. 7 tahun 1999 Peraturan menjadi acuan harus jelas dan tidak tumpang tindih, disiplin keuangan administrasi

6. Beberapa Permasalahan Lain Yang Dihadapi Terkait Dengan Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Di Kota Manado Antara Lain :

- Mekanisme pembagian DAU dan DAK kepada daerah yang tidak transparan, sehingga menimbulkan kecemburuan daerah, terlebih lagi kota manado yang sebelumnya mendapatkan dana bantuan pusat yang besar, setelah kebijakan otonomi daerah dana bantuan pusat yang dialokasikan melalui DAU dan DAK menjadi lebih sedikit dibandingkan sebelum otonomi daerah
- Masih terkait dengan DAU, peruntukan DAU yang diprioritaskan untuk belanja pegawai menyebabkan daerah cenderung berupaya untuk menambah jumlah pegawai, padahal pegawai yang ada pun belum dapat dimanfaatkan secara optimal
- Pelaksanaan berbagai kegiatan dan program jarang sekali yang tepat waktu. Salah satu faktor penyebabnya adalah anggaran yang tidak memadai, bahkan dalam beberapa tahun terakhir terjadi kesenjangan antara realisasi fisik dengan realisasi keuangan dimana realisasi fisik telah mencapai 100% sedangkan realisasi keuangan belum 100%, dengan demikian Pemda mengutang kepada pihak ketiga (kontraktor)
- Dalam penyusunan kelembagaan daerah di kota manado, sebagaimana juga di daerah lainnya, seringkali struktur yang mengikuti orang, bukan orang yang mengikuti struktur, sehingga terjadi inefisiensi struktur kelembagaan daerah
- Dalam melakukan pengawasan selama ini belum ditetapkan perda khusus tentang pengawasan (masih dalam persiapan penyusunan) sebagai tindak lanjut dari peraturan perundangan tentang pengawasan yang bersifat nasional. Untuk operasionalisasi pengawasan selama ini

didasarkan kepada Keputusan Walikota tentang Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)

- Pengawasan selama ini dilakukan oleh Banwas yang bertanggungjawab kepada walikota melalui setda. Dengan demikian independensi lembaga pengawas internal (banwas) menjadi tidak ada. Untuk mengurangi dependensi Banwas terhadap pihak setda, semestinya pertanggungjawaban Banwas kepada Walikota tidak melalui Setda
- Peran BPKP dalam pengawasan tetap masih ada, meskipun dilakukan atas dasar permintaan. Hal ini memang perlu, namun perlu dilakukan pemilihan, dimana BPKP melakukan pengawasan hanya untuk kegiatan kegiatan yang bersifat lintas sektoral, lintas daerah dan kegiatan yang dibiayai oleh bantuan luar negeri
- Selama ini, sebagaimana diakui oleh dinas kesehatan kadang terjadi tumpang tindih dalam pengawasan antara Banwas, BPK dan BPKP. Pernah terjadi dalam satu bulan datang ketiga tiganya. Atas dasar hal tersebut, maka diperlukan penjadwalan dan koordinasi dalam melakukan pengawasan antar instansi pengawas yang ada. Masih dalam hal waktu, sebaiknya pengawasan dilakukan pada pertengahan dan akhir kegiatan. Pengawasan juga dilakukan terhadap semua obyek (dalam hal ini puskesmas) tidak hanya terhadap beberapa sampel saja
- Dinas pendidikan menilai bahwa pemantauan dari pusat atas bantuan dana kurang optimal. Demikian juga pengawasan yang dilakukan oleh Banwas masih kurang optimal. Dinas pendidikan menilai bahwa waktu pengawasan yang dilakukan terhadap Dinas Pendidikan yang hanya satu bulan dirasakan tidak memadai, apalagi untuk semua sekolah dan UPT
- Dinas PU juga menyoroti masalah kesenjangan antara realisasi fisik dengan realisasi keuangan, dimana realisasi fisik lebih besar dari realisasi keuangan sehingga pemda mengutang kepada pihak ketiga. Faktor penyebabnya adalah PAD kota manado relatif kecil.
- Tindak lanjut dari hasil pengawasan selama ini dirasakan masih relatif kurang. Untuk itu diusulkan perlu peningkatan dalam tindak lanjut hasil pengawasan
- Hubungan antara Banwas Kabupaten/Kota, Banwas Propinsi dan Inspektorat Jendral semestinya lebih ditingkatkan, dan tidak ada perlakuan diskriminasi dari Itjen terhadap Banwas Kabupaten/Kota
- Saat ini kekurangan tenaga pengawas (auditor). Berdasarkan kondisi saat ini diperlukan lebih kurang 90 orang auditor, namun yang ada hanya 34 orang yang dibagi kedalam 9 tim
- Terjadi 'konflik' dalam pelaksanaan penyusunan RASK. Bagian penyusunan program Setda mengklaim bahwa penyusunan RASK semestinya merupakan kegiatan yang seharusnya masuk ke bagian SUNGRAM, sementara itu saat ini dilakukan oleh Bapeda sebagai

leading sektornya. Bagian sungram hanya sebagai salah satu anggota tim penelitian RASK tersebut

- Terdapat perbedaan penjelasan antara bagian sungram dengan instansi teknis dalam hal mekanisme pengendalian. Menurut bagian sungram, pengendalian dilakukan secara rutin setiap 2 minggu kepada instansi teknis dengan cara langsung menanyakan sampai sejauh mana pelaksanaan kegiatan tersebut. Kemudian pada setiap 3 bulan dilakukan rapat evaluasi kegiatan dengan mengundang semua instansi teknis untuk melihat sampai sejauh mana realisasi fisik dan keuangan setiap kegiatan dan program. Sementara itu, instansi teknis tidak merasakan adanya pengendalian 2 mingguan, yang ada hanya rapat evaluasi 3 bulanan yang dasarnya pun berupa laporan dari setiap instansi teknis

D. KABUPATEN MINAHASA

1. Kondisi Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Di Kabupaten Minahasa

MATRIKS 1
KONDISI MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN
DILIHAT DARI SUDUT PANDANG PEJABAT PENGAWAS DI KABUPATEN MINAHASA

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Apakah kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan telah memadai ? Apabila belum, pengaturan yang mana saja yang masih diperlukan ?	Telah memadai
2.	Apakah pelaksanaan peraturan dan manual yang ada dapat dilaksanakan sepenuhnya ? Apabila tidak, dimana letak hambatannya dan bagaimana saran perbaikannya menurut pendapat ibu dan bapak ?	Dapat dilaksanakan, tapi ada juga yang belum sepenuhnya dilaksanakan. Hambatannya yaitu pedoman pemeriksaan APFP belum ada penyesuaian dengan peraturan perundangan yang baru dan kami menyarankan agar diadakan penyesuaian pedoman yang baru
3.	Secara kelembagaan seberapa jauh koordinasi sudah dilaksanakan ? Adakah hambatannya ?	Tidak ada, ada juga yang menjawab koordinasi yang dilaksanakan antara lain rakornis, rakorwas dan gelar pengawas daerah, baik ditingkat propinsi maupun nasional
4.	Apakah ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran ?	Tidak ada
5.	Sarana apa saja yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian	a. SDM b. Peraturan tentang pengawasan c. Kendaraan operasional (roda dua dan empat) d. Alat ukur e. Komputer/Laptop f. LCD

		g. Handycam h. Camera Digital
6.	Sudah memadaikan sarana pengawasan yang bapak dan ibu perlukan ? apabila belum, sarana apa yang masih diperlukan ?	Belum memadai, yang diperlukan antara lain kelengkapan peraturan tentang pengawasan (perpustakaan), penambahan kendaraan operasional (roda dua dan empat) dan alat ukur
7.	Urutan kegiatan apa saja yang bapak dan ibu lakukan dalam mempersiapkan pengawasan ?	Mempersiapkan administrasi dan memperispakan data data pelengkap, urutannya adalah : a. UPKPT b. PKPT c. PKP d. P2T e. ICQ f. Surat Tugas
8.	Urutan kegiatan apa saja yang ibu dan bapak lakukan pada saat melaksanakan pengawasan dan pengendalian ?	Memeriksa administrasi dan pembukuan, memeriksa data data pelengkap administrasi, memeriksa apakah sudah sesuai dengan prosedur ketentuan yang berlaku. Urutan kegiatan dalam melaksanakan pengawasan : a. pemberitahuan pengawasan b. Pengujian terbatas terhadap SPM c. Pemeriksaan terperinci d. Temuan dan pengembangan temuan e. Pembahasan hasil pemeriksaan dengan pejabat yang diperiksa f. KKP g. NHP h. Exit Briefing i. Pembuatan LHP
9.	Pada umumnya yang dilakukan oleh ibu dan bapak teknik pengawasan apa yang paling dilakukan dalam administrasi keuangan daerah ?	a. Memonitor tugas tugas administrasi b. Wawancara c. Klarifikasi d. Uji petik
10.	Kesulitan apa yang biasanya dihadapi oleh ibu dan bapak pada waktu melaksanakan pengawasan ? bagaimana cara mengatasi kesulitan tersebut ?	keterangan yang tidak jelas, selalu ditutupi, meminta surat resmi dari atasan langsung
11.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi ibu dan bapak ?	a. Masih ada b. Tidak ada budaya yang kurang menunjang
12.	Pejabat pejabat mana yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi demi kelancaran tugas ibu dan bapak ?	Kepala dinas, bagian humas, dinas infokom, pelayanan satu atap, kepala unit kerja, KTU, satuan pemegang kas, pemimpin kegiatan dan instansi terkait lainnya
13.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan apa saran ibu dan bapak untuk mengatasinya ?	a. motivasi kerja merangsang pengembangan karir b. anggran kinerja yang ada sudah memberikan kontribusi dalam pelaksanaan tugas pengawasan, namun disadari biaya perjalanan dinas khusus aparat pengawasan masih sangat kurang dibanding dnegan beban tugas yang sangat berat dan

		kompleks
14.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ?	Harus ada laporan rutin dan transparansi
15.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? bagaimana proses penetapan standar tersebut ? adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?	Standar yang digunakan tertuang dalam renstra dan proses penetapan melalui pembahasan pada unit kerja/konsultan selanjutnya dibahas dan ditetapkan oleh DPRD
16.	Seberapa jauh fungsi pembinaan/konseling pengawas selama ini dapat berhasil ? Apa kriterianya ? Apa Kesulitannya ?	Semakin berkurangnya pelanggaran disiplin pegawai Berkurangnya tingkat penyalahgunaan proyek baik keuangan proyek maupun fisik proyek
17.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	<ul style="list-style-type: none"> a. dalam perencanaan seluruh staf dilibatkan b. dalam hal organisasi dan tata kerja seluruh staf dilibatkan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dengan pembagian tugas yang jelas c. menyangkut kepemimpinan kepada seluruh staf diberikan pembinaan secara rutin d. monitoring pemeriksaan dan evaluasi pengendaliannya diwujudkan melalui pembekalan dan rapat teknis/koordinasi
18.	Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan ?	<ul style="list-style-type: none"> a. perlunya peningkatan kualitas APFP b. perlunya perlengkapan sarana dan prasarana pengawas yang memadai c. perlunya peningkatan kesejahteraan pegawai

MATRIKS 2
KONDISI MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN
MENURUT SUDUT PANDANG PEJABAT YANG DIPERIKSA/DIAWASI
DI KOTA MANADO

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat saya, masih ada peraturan, perundangan dan manual penyelenggaraan administrasi keuangan daerah yang masih diperlukan yaitu	Mekanisme pengelolaan keuangan daerah yakni sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah Harus ada UU yang mengatur laporan keuangan daerah yang transparan
2.	Menurut pendapat saya, peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan ? Hambatannya adalah ? saran perbaikannya adalah ?	Terjadinya kerancuan di dalam pemahaman terhadap peraturan perundang undangan yang lama dan baru. Saran perbaikannya adalah peraturan perundangan yang baru di dalam pengelolaan keuangan daerah agar secepatnya diterbitkan petunjuk pedoman pelaksanaan Karena kurangnya pemahaman atas

		peraturan tersebut
3.	Secara kelembagaan masih diperlukan adanya koordinasi antar instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran, saran saya adalah	Pemerintah pusat didalam penerbitan referensi pengawasan agar disesuaikan dengan kondisi daerah dan mengantisipasi terjadinya referensi pengawasan yang tumpangtindih Setiap kepala unit kerja harus lebih terbuka dalam memberikan informasi
4.	Agar anggaran mampu memenuhi prinsip akuntabilitas, saya menyarankan agar	Mengupayakan secara periodik penyelenggaraan diklat di bidang pengelolaan keuangan daerah agar didalam penggunaan dan pelaksanaan anggaran dapat sejalan dengan peraturan perundangan yang berlaku Seluruh stakeholder harus dilibatkan dalam penyusunan anggaran
5.	Urutan kegiatan yang kami lakukan dalam memperispakan melayani para pejabat pengawasan adalah sebagai berikut	Menyiapkan dan mengumpulkan data dan mempersiapkan tim untuk turun langsung ke lapangan Menyiakan administrasi, menyiapkan data data, memberikan informasi yang tepat
6.	Para pengawas pada saat melaksanakan pengawasan pada umumnya melakukan urutan sebagai berikut	Pertama melakukan pemeriksaan administrasi setelah itu turun lapangan kemudian membuat laporan hasil Menanyakan administrasi, menanyakan data data, menanyakan informasi yang akurat dan memberikan saran
7.	Pada umumnya yang dilakukan oleh pengawas teknik pengawasan yang mereka gunakan adalah	Interogasi
8.	Manfaat Pengawasan yang selama ini telah dilakukan oleh pengawasa yang kami rasakan bagi perbaikan kinerja dan akuntabilitas organisasi kita adalah sebagai berikut	Dengan adanya pengawasan maka hasil yang dirasakan adalah dapat melaksanakan pembenahan administrasi yang disesuaikan dengan aturan dan ketentuan yang berlaku Lebih terkontrol dalam setiap pelaksanaan kinerja
9.	Kesulitan yang biasanya dihadapi oleh kami pada waktu terjadi proses pengawasan adalah	Apabila data yang diminta kurang dan tidak lengkap, diatasi dengan melengkapi data data yang kurang yaitu dengan jalan memanfaatkan personil yang ada Pengawasan secara mendadak, diatasi dengan memberikan waktu dalam mempersiapkan data data dan informasi
10.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi pengawasan administrasi keuangan daerah, umumnya dan khususnya pada saat pelaksanaan anggaran ? saran perbaikannya adalah	Masih ada karena sebagian belum mengetahui aturan yang ada, sarannya adalah setiap pengguna anggaran agar diberikan pelatihan dan sosialisasi tentang aturan yang digunakan pada saat ini Pihak pengawas harus tegas dan berwibawa dalam melaksanakan tugas
11.	Pejabat pejabat yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan, informasi kepada para pengawas ialah	Unsur yang terkait di dalam penggunaan anggaran agar transparan dan akuntabilitas dapat tercaai Sekda dan kepala unit
12.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ?	Cukup baik diddalam pemahaman sistem akuntansi yang berlaku di pemerintah daerah disarankan agar sosialisasi atas

	apabila tidak, apa hambatannya dan saran ibu dan bapak untuk mengawasinya ?	pemahaman anggaran kinerja dapat dilaksanakan secara periodik
13.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ? Apa alasannya ?	Sesuai aturan yang berlaku Meminta laporan secara rutin yang akurat dan transparan
14.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? Bagaiman proses penetapan standar tersebut ? Adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?	Tupoksi yang dituangkan dalam laporan kinerja akuntabilitas instansi pemerintah Hasil capaian sesuai dengan fungsi dan tugas kerja serta kepuasan masyarakat yang dilayani
15.	Seberapa jauh fungsi pembinaan / konseling pengawas selama ini yang dapat ibu dan bapak manfaatkan ?	Penatausahaan keuangan daerah penjabaran dari Kepmendagri No. 29 Tahun 2002 yang manfaatnya dapat diaplikasikan dalam tugas pokok dan fungsi di unit kerja
16.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	Telah dilaksanakan sesuai kebutuhan dan ketentuan Belum optimal
17.	Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan dalam mewujudkan akuntabilitas ?	Agar pembinaan pemerintah pusat terhadap aparat di daerah dalam memahani setiap referensi yang diterbitkan secara rutin dilaksanakan sosialisasi serta pelatihan yang pada dasarnya dapat secara mudah dipahami dan diaplikasikan di dalam pelaksanaan tugas Harus ada undang undang yang mengatur tentang transparansi keuangan daerah

Berdasarkan deskripsi kondisi keuangan daerah kota mando serta mekanisme pengawasan dan pengendalian yang dilakukan di kota manado dan kabupaten minahasa sebagaimana diuraikan diatas, secara umum dapat dikatakan bahwa mekanisme pengawasan yang ada telah berjalan sebagaimana ketentuan yang berlaku, yang menjadi permasalahan mendasar justru adalah keterbatasan anggaran terutama pasca pemberlakuan kebijakan otonomi daerah sejak 1999. permasalahan dalam mekanisme pengawasan lebih disebabkan oleh perubahan yang terjadi dalam peraturan perundangan yang ada sehingga berimplikasi kepada hubungan kelembagaan antara berbagai instansi pengawas dan pengendali yang melakukan pengawasan dan pengendalian di daerah

E. KOTA PADANG

1. Pendahuluan

Pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh Aparat Pemerintah Kota Padang adalah masih banyaknya hal hal yang masih salah penafsiran atau

multi tafsir dari beberapa peraturan perundangan tentang Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah, terutama Kep Mendagri Nomor 29 Tahun 2002

Terlalu banyak peraturan perundangan yang mengatur, sehingga membingungkan aparat di Daerah, selain banyak multi tafsir dari peraturan tersebut juga banyak sekali format format laporan yang berlainan sedangkan isinya sama

Peraturan peraturan keuangan yang ada sekarang perlu adanya suatu petunjuk teknis yang lebih terperinci agar terhindar dari salah penafsiran. Serta penjabaran dari peraturan yang ada terlalu kaku, sehingga menghambat pelaksanaan kegiatan

Dari beberapa unit kerja mengeluhkan ada kecenderungan kurangnya tindak lanjut dari hasil rapat koordinasi yang sering dilaksanakan, meski rapat koordinasi tersebut dipimpin oleh walikota

Ada anggapan bahwa anggaran yang ada dilingkungan Pemda Kota Padang dikuasai dan didominasi oleh bagian keuangan di Sekda Kota, sehingga jika unit teknis hanya memperoleh anggaran sesuai dengan ketentuan bagian keuangan saja, tidak sesuai dengan kebutuhan yang riil di lapangan

Masih kurangnya kewenangan Bawasda dalam melaksanakan pengawasan dan pengendalian kegiatan yang ada di lingkungan pemerintah kota padang, belum optimalnya fungsi bawasda karena masih berada dibawah kekuasaan walikota, sehingga kurang objektif dalam pelaporan hasil pengawasan dan pengendalian program dan kegiatan.

Dalam pelaksanaan tugas pengawasan yang dilakukan terhadap seluruh unit kerja baik pemerintahan berdasarkan PKPT ataupun pemeriksaan khusus dilingkungan Pemerintah Kota Padang, terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai penghambat pelaksanaan tugas pengawasan, yaitu :

Permasalahan Internal :

- a. sumber daya aparatur bawasda masih terbatas baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sehingga diperlukan ada peningkatan kompetensi dan jumlah aparat pelaksana pengawasan di lapangan
- b. sarana dan prasarana pengawasan dirasakan masih kurang memadai, terutama kendaraan roda empat untuk operasional

Permasalahan Eksternal :

- a. Pejabat atau staf pada beberapa unit kerja belum memahami manfaat pengawasan
- b. Pengawasan dan hasilnya belum dapat dijadikan sebagai suatu kebutuhan organisasi
- c. Laporan hasil pengawasan belum dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas tugas selanjutnya oleh pimpinan unit kerja

F. KOTA BUKITTINGGI

1. Pendahuluan

Secara geografis kotabukittinggi terletak antara 100.21'-100.25' BT dan 00.16'-00.20'LS. iklimnya sejuk, udara yang bersih dan segar dengan suhu udara berkisar antara 16.1-24.9°C Kelembaban udara 82.0-90.8% dan tekanan udara 22-25°C.

Kota bukittinggi adalah salah satu kotao tonom di sumatera abarat, 91 Km dari Kota Padang, terletak pada posisi silang yang sangat strateegis sebagai titik simpul dan transit antara wilayah bagian utara, selatan, barat dan timur Pulau Sumatera

- Batas wilayah kota bukittinggi

Sebelah utara : Nagari Gadut dan Kapau, Kecamatan Tilatang Kamang Kabupaten Agam

Sebelah Selatan : Nagari Banuhampu Kecamatan Banuhampu Sungai Puar Kabupaten Agam

Sebelah Barat : Nagari Sianok Guguk Dan Kato Gadang Kecamatan IV Koto Kabupaten Agam

Sebelah Timur : Nagari Tanjung Alam Ampang Gadang Kecamatan IV Angkat Candung Kabupaten Agam

- Keadaan Alam

Permukaan bumi tidak rata, bergelombang dan berbukit, ngarai, lapisan tanah yang subur. Di kota bukittinggi terdapat sungai kecil, di sebelah timur adalah Batang Tambo dan disebelah barat adalah Batang Sianok

- Luas Wilayah

Kota bukittinggi memiliki luas wilayah secara keseluruhan 25.239 km² (luas potensial 19.821 km²). Bila dibandingkan dengan luas daerah Kabupaten/Kota lainnya di Sumatera Barat termasuk kota yang sempit. Secara administratif pemerintahan terbagi atas 3 kecamatan, 24 kelurahan, 106 RW dan 339 RT

- Demografis

Penduduk kota bukittinggi secara administratif pada tahun 2003 adalah 98.551 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk selama kurun waktu 2002-2003 adalah 2,04% per tahun. Penyebaran penduduk kota bukittinggi mulai merata dimana sebelumnya terkonsentrasi pada kecamatan guguk panjang, tahun ini mulai menyebar ke kecamatan mandiangan kota selayan. Namun demikian kecamatan Guguk Panjang masih menjadi kecamatan dengan tingkat kepadatan paling tinggi yaitu 5.531 jiwa per km², diikuti kecamatan aur birugo Tigo Baleh sebanyak 3.499 jiwa per km dan kecamatan Mandiangan Koto Selayan sebanyak 3.199 jiwa per km²

Laju pertumbuhan penduduk berkisar 2,1% pertahun, namun tingkat mobilitas penduduk cukup tinggi antara kota bukittinggi sebagai pusat kegiatan lokal dan regional dengan daerah *komutter* dan *hiterland*-nya, maka proyeksi penduduk kota bukittinggi pada siang hari diperkirakan mencapai \pm 350.000 jiwa.

Migrasi penduduk sementara kedalam Kota bukittinggi pada tahun 2003 mengindikasikan kecenderungan meningkat antara lain banyaknya bermunculan pedagang kaki lima musiman, meningkatnya pelayanan kesehatan serta kunjungan kunjungan lain seperti studi banding, seminar/konversi serta kunjungan wisatawan domestik maupun mancanegara

Bukittinggi mempunyai visi *"terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan potensi unggulan daerah yang dijiwai oleh agama dan adat syarak mangati adaik mamakai"*. Cisi ini diwujudkan dengan menggali dan memanfaatkan secara optimal potesi daerah sesi dengan fungsi kota, yaitu :

1. Bukittinggi sebagai kota perdagangan dan jasa
2. bukittinggi sebagai kota wisata
3. bukittinggi sebagai kota pendidikan
4. pelayanan kesehatan dan peristirahatan

2. Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah Daerah Kota Bukittinggi

Tahun 2003 adalah tahun ketiga dari pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan undang undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah yang ditandai dengan pemberian bobot otonomi yang luas dan bertanggungjawab pada daerah kabupaten/kota. Sebagaimana diatur dalam keputusan menteri dalam negeri nomor 29 tahun 2002 telah disusun arah dan kebijakan umum anggaran pendapatan dan belanja daerah yang akan dijadikan dasar penyusunan strategi dan prioritas penggunaan anggaran untuk menghasilkan pelayanan yang lebih efektif, efisien dan optimal serta investasi yang ekonomis

Arah dan kebijakan umum anggaran pendapatan dan belanja daerah secara konsisten mengacu kepada perencanaan strategis pemerintah kota dan perencanaan strategis satuan satuan kerja, keselarasan antara visi dan misi dengan tugas pokok dan fungsi serta tujuan dan sasaran baik pada tatanan makro maupun mikro. Dengan dasar pertimbangan tersebut APBD Kota Bukittinggi pada tahun 2003 disusun berdasarkan beberapa kebijaksanaan pokok yang diambil setelah melalui beberapa kajian yang mendalam dan melalui persetujuan DPRD Kota bukittinggi yang dapat digambarkan sebagai berikut :

- APBD kota bukittinggi tahun 2003 diarahkan untuk meletakkan prinsip prinsip dasar pelaksanaan otonomi daerah

- Mempertajam kegiatan strategis tahunan dalam pencapaian tujuan, sasaran, kebijaksanaan dan program strategis sesuai dengan Renstra Kota Bukittinggi tahun 2001-2005
- Dalam proses penyusunannya mempunyai keterkaitan dengan instrumen instrumen perencanaan pembangunan daerah seperti pola dasar dan lain lain secara maksimal dapat memecahkan permasalahan permasalahan kota yang mendesak sebagai akibat perkembangan dan pertumbuhan fungsi kota
- Dapat ditetapkan prinsip efisiensi, efektivitas dan ekonomis serta disiplin anggaran dalam pelaksanaan APBD
- Titik berat APBD perlu diletakkan pada upaya pertumbuhan dan laju perekonomian daerah, serta terlaksananya pelayanan kepada masyarakat. Dan peningkatan peran serta/partisipasi masyarakat
- APBD Kota Bukittinggi Tahun 2003 juga diarahkan untuk menciptakan stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat yang lebih kondusif
- Peningkatan penerimaan daerah melalui instensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan asli daerah

APBD tahun 2003 yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kota Bukittinggi Nomor 02 Tahun 2003, setelah mendapatkan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Bukittinggi dengan Keputusan Nomor 20/KPTS-DPRD/2002 Tanggal 31 Desember 2002 serta telah dijabarkan dengan Keputusan Walikota Bukittinggi Nomor 01 tahun 2003 tanggal 2 Januari 2003 (APBD awal) disusun dengan menggunakan pendekatan anggaran defisit dengan susunan seperti terlihat pada tabel berikut ini

STRUKTUR ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH TAHUN ANGGARAN 2003

NOMOR	URAIAN	JUMLAH (Rp)
1	2	3
1	PENDAPATAN	133.305.107.538
1.1	PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)	14.366.247.538
1.1.1	Pajak Daerah	3.493.855.934
1.1.2	Retribusi Daerah	6.484.205.744
1.1.3	Bagian Laba Usaha Daerah	819.323.860
1.1.4	Lain Lain PAD	3.568.862.000
1.2	DANA PERIMBANGAN	118.938.860.000
1.2.1	Bagi Hasil Pajak Dan Bukan Pajak	4.370.000.000
1.2.2	Dana Alokasi Umum	107.950.000.000
1.2.3	Dana Alokasi Khusus	5.168.860.000
1.2.4	Dana Perimbangan Propinsi	1.450.000.00
2	BELANJA	168.711.268.102
2.1	APARATUR DAERAH	95.536.239.425
2.1.1	Belanja Administrasi Umum	63.584.345.225
2.1.1.1	Belanja Pegawai/Personalia	59.452.267.775
2.1.1.2	Belanja Barang Dan Jasa	2.542.476450

2.1.1.3	Belanja Perjalanan Dinas	369.250.000
2.1.1.4	Belanja Pemeliharaan	1.193.351.000
2.1.2	Belanja Operasi Dan Pemeliharaan	14.317.844.850
2.1.2.1	Belanja Pegawai/Personalia	9.042.267.000
2.1.2.2	Belanja Barang Dan Jasa	1.738.300.350
2.1.2.3	Belanja Perjalanan Dinas	870.337.500
2.1.2.4	Belanja Pemeliharaan	2.666.940.000
2.1.3	Belanja Modal	17.634.049.350
2.2	PELAYANAN PUBLIK	73.175.046.677
2.2.1	Belanja Administrasi Umum	6.709.305.400
2.2.2	Belanja Operasi Dan Pemeliharaan	11.057.255.462
2.2.2.1	Belanja Pegawai/Personalia	9.042.267.000
2.2.2.2	Belanja Barang Dan Jasa	1.738.300.350
2.2.2.3	Belanja Perjalanan Dinas	870.337.500
2.2.2.4	Belanja Pemeliharaan	2.666.940.000
2.2.3	Belanja Modal	34.539.845.815
2.2.4	Belanja Bantuan Keuangan	19.370.500.000
	Belanja Tak Tersangka	1.500.000.000
3	PEMBIAYAAN	18.737.562.855
3.1	PENERIMAAN DAERAH	20.000.000.000
3.1.1	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Thn Lalu	20.000.000.000
3.1.2	Transfer Dari Dana Cadangan	0.00
3.2	PENGELUARAN DAERAH	1.262.437.145
3.2.1	Transfer Ke dana Cadangan	0.00
3.2.2	Penyertaan Modal	500.000.000
3.2.3	Pembayaran Utang Pokok Yang Telah Jatuh Tempo	762.437.145
	PENDAPATAN	133.305.107.538
	BELANJA	168.711.286.102
	PEMBIAYAAN	18.737.562.855
	ERROR	-16.668.615.709

STRUKTUR PERUBAHAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH TAHUN ANGGARAN 2003

NOMOR	URAIAN	JUMLAH (Rp)
1	2	3
1	PENDAPATAN	137.825.051.461
1.1	PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)	14.986.974.461
1.1.1	Pajak Daerah	3.641.767.857
1.1.2	Retribusi Daerah	6.939.460.744
1.1.3	Bagian Laba Usaha Daerah	819.323.860
1.1.4	Lain Lain PAD	3.568.422.000
1.2	DANA PERIMBANGAN	122.838.077.000
1.2.1	Bagi Hasil Pajak Dan Bukan Pajak	7.390.560.000
1.2.2	Dana Alokasi Umum	107.950.000.000
1.2.3	Dana Alokasi Khusus	5.407.567.000
1.2.4	Dana Perimbangan Propinsi	2.089.950.000
2	BELANJA	156.708.695.162
2.1	APARATUR DAERAH	100.071.292.235
2.1.1	Belanja Administrasi Umum	63.268.706.026
2.1.1.1	Belanja Pegawai/Personalia	58.910.160.151
2.1.1.2	Belanja Barang Dan Jasa	2.723.194.875

2.1.1.3	Belanja Perjalanan Dinas	409.500.000
2.1.1.4	Belanja Pemeliharaan	1.225.851.000
2.1.2	Belanja Operasi Dan Pemeliharaan	18.069.528.564
2.1.2.1	Belanja Pegawai/Personalia	12.089.605.819
2.1.2.2	Belanja Barang Dan Jasa	1.989.581.675
2.1.2.3	Belanja Perjalanan Dinas	919.337.500
2.1.2.4	Belanja Pemeliharaan	3.071.003.570
2.1.3	Belanja Modal	18.733.057.645
2.2	PELAYANAN PUBLIK	56.637.402.927
2.2.1	Belanja Administrasi Umum	6.729.353.400
2.2.1.1	Belanja Pegawai/Personalia	5.719.305.400
2.2.1.2	Belanja Barang Dan Jasa	912.068.000
2.2.1.4	Belanja Pemeliharaan	96.120.000
2.2.2	Belanja Operasi Dan Pemeliharaan	11.224.076.312
2.2.2.1	Belanja Pegawai/Personalia	752.615.00
2.2.2.2	Belanja Barang Dan Jasa	5.777.784.812
2.2.2.3	Belanja Perjalanan Dinas	75.390.000
2.2.2.4	Belanja Pemeliharaan	4.618.286.500
2.2.3	Belanja Modal	29.078.753.215
2.2.4	Belanja Bantuan Keuangan	7.960.500.000
2.2.5	Belanja Tak Tersangka	1.644.720.000
3	PEMBIAYAAN	18.883.643.701
3.1	PENERIMAAN DAERAH	20.146.080.846
3.1.1	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Thn Lalu	20.146.080.846
3.1.2	Transfer Dari Dana Cadangan	0.00
3.2	PENGELUARAN DAERAH	1.262.437.145
3.2.1	Transfer Ke dana Cadangan	0.00
3.2.2	Penyertaan Modal	500.000.000
3.2.3	Pembayaran Utang Pokok Yang Telah Jatuh Tempo	762.437.145
	PENDAPATAN	137.825.051.461
	BELANJA	156.708.695.162
	PEMBIAYAAN	18.883.643.701

3. Kondisi Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Di Kota Bukittinggi

Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian dapat dilihat dari indikator baik dilihat dari sudut pandang pengawas dan pengendali sendiri maupun dari sudut pandang objek yang diawasi. Ada beberapa hal yang dilihat dan dilakukan dalam rangka penyelenggaraan pengawasan di Kota Bukittinggi, sebagai berikut :

- Kelengkapan peraturan perundangan dan juklak serta juknis dalam bidang pengawasan dan pengendalian
- Penyelenggaraan koordinasi antar instansi pengawas dan pengendali
- Kondisi sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang digunakan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Tahapan tahapan yang dilakukan dalam melaksanakan pengawasan dan pengendalian

- e. Teknik pengawasan dan pengendalian yang digunakan
- f. Kesulitan kesulitan yang dihadapi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- g. Dukungan budaya organisasi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- h. Pelaksanaan budaya organisasi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- i. Pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dan anggaran berbasis kinerja
- j. Standar kinerja yang digunakan

Kondisi setiap aspek mekanisme pengawasan dan pengendalian di kota bukittinggi berdasarkan informasi yang diterima dari pejabat pengawas dan dari pejabat objek yang diawasi dapat dilihat pada tabel berikut

MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MENURUT PEJABAT YANG DIPERIKSA

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat saya, masih ada peraturan, perundangan dan manual penyelenggaraan administrasi keuangan daerah yang masih diperlukan yaitu	Buku Buku Pedoman untuk pelaksanaan sistem SAKD, dll
2.	Menurut pendapat saya, peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan ? Hambatannya adalah ? saran Perbaikannya adalah ?	Kurangnya mendapatkan arahan dari pihak terkait Mohon diadakan sosialisasi dan diberikan kepada buku buku pedoman yang perlu
3.	Secara kelembagaan masih diperlukan adanya koordinasi antar instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran, saran saya adalah	a. koordinasi sangat menunjang terlaksananya kegiatan b. Agar dapat mengadakan koordinasi secara rutin c. Perlu ada rapat koordinasi min : 1x/triwulan
4.	Agar anggaran mampu memenuhi prinsip akuntabilitas, saya menyarankan agar	a. adanya peningkatan pengawasan, pembinaan dan koordinasi b. Menggunakan anggaran yang sesuai dengan pos yang tersedia dan menekan sekecil kecilnya segala bentuk kebocoran serta menghemat pemakaian dana c. Mekanisme dan birokrasi penggunaan

		anggaran tidak berbelit belit
5.	Urutan kegiatan yang kami lakukan dalam mempersiapkan melayani para pejabat pengawasan adalah sebagai berikut	a. mempersiapkan data dan bahan yang dibutuhkan b. Mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan administrasi keuangan
6.	Para pengawas pada saat melaksanakan pengawasan pada umumnya melakukan urutan sebagai berikut	a. berpedoman pada tupoksi dan renstra instansi b. Meminta dokumen/administrasi kontrak, administrasi keuangan dan cek fisik ke lapangan/lahan proyek untuk konfirmasi temuan
7.	Pada umumnya yang dilakukan oleh pengawas teknik pengawasan yang mereka gunakan adalah	a. pelaksanaan pengawasan sesuai dengan tujuan pengawasan b. Teknik pengawasan administrasi keuangan dan teknik pengawasan langsung ke lokasi
8.	Manfaat Pengawasan yang selama ini telah dilakukan oleh pengawasan yang kami rasakan bagi perbaikan kinerja dan akuntabilitas organisasi kita adalah sebagai berikut	a. terciptanya akuntabilitas kinerja yang efektif, efisien dan ekonomis b. Mengatasi penyimpangan keuangan negara dan mengefektifkan serta efisiensi keuangan negara, optimalisasi proyek
9.	Kesulitan yang biasanya dihadapi oleh kami pada waktu terjadi proses pengawasan adalah Kesulitan ini kami atasi dengan cara	Pengumpulan data Berupaya maksimal mengumpulkan bahan untuk data yang dibutuhkan
10.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi pengawasan administrasi keuangan daerah, umumnya dan khususnya pada saat pelaksanaan anggaran ? saran perbaikannya adalah	Etos kerja masih rendah dan tanggung jawab masih lemah
11.	Pejabat pejabat yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan, informasi kepada para pengawas ialah	Kepala dinas, kepala TU dan Kasubdin
12.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan saran ibu dan bapak untuk mengawasinya	a. Pekerjaan dilakukan dengan efektif, efisien dan ekonomis b. Terbatasnya PAD sehingga tertundanya proses APBD, relatif terhambatnya pelaksanaan proyek akibat dari

	?	<p>pembahasan RASK. Proses administrasi berbelit belit (contohnya : dalam penerbitan nomor SKO harus dengan penjabaran surat permohonan SKO, sedangkan DAS sudah ditandatangani)</p> <p>c. Perlu adanya sosialisasi</p>
13.	<p>Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ?</p> <p>Apa alasannya ?</p>	<p>a. pengawasan interen dilaksanakan sebelum pengawasan ekstern</p> <p>b. Accounting publik/negara</p>
14.	<p>Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ?</p> <p>Bagaiman proses penetapan standar tersebut ?</p> <p>Adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?</p>	<p>a. renstra, tupoksi, LAKIP berdasarkan visi dan misi organisasi</p> <p>b. Input, output, outcome benefit sudah berjalan. Agar program pejabat mengacu pada tupoksi dan pekerjaan tambahan</p>
15.	Seberapa jauh fungsi pembinaan / konseling pengawas selama ini yang dapat ibu dan bapak manfaatkan ?	Untuk lebih memperhatikan peraturan peraturan yang ada dalam rangka perbaikan pekerjaan selanjutnya
16.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	<p>a. membantu terwujudnya anggaran kinerja yang efektif, efisien dan ekonomis</p> <p>b. Insidentil</p>
17.	Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan dalam mewujudkan akuntabilitas ?	<p>a. perlunya setiap stakeholder memahami tentang pengawasan</p> <p>b. penunjukan staf yang akan menjadi pimpinan sesuai dengan profesionalisme pegawai sangat lengkap</p>

MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MENURUT PEJABAT YANG MEMERIKSA (BAWASDA dan BAPPEDA)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Apakah kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan telah memadai ? Apabila belum, pengaturan yang mana saja yang masih	<p>a. peraturan yang baru dikeluarkan tidak langsung sampai ke instansi kami, dengan demikian kami sering terlambat dalam menjalankan peraturan tersebut. Hal ini kami dapatkan dengan cara</p>

	diperlukan ?	mengusahakan sendiri b. Sudah memadai
2.	Apakah pelaksanaan peraturan dan manual yang ada dapat dilaksanakan sepenuhnya ? Apabila tidak, dimana letak hambatannya dan bagaimana saran perbaikannya menurut pendapat ibu dan bapak ?	a. pelaksanaan peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan sepenuhnya b. Dapat dilaksanakan sepenuhnya
3.	Secara kelembagaan seberapa jauh koordinasi sudah dilaksanakan ? Adakah hambatannya ?	a. secara kelembagaan telah/sering dilakukan koordinasi b. Koordinasi dapat dilaksanakan dari perencanaan, monitoring dan evaluasi
4.	Apakah ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran ?	a. tidak ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran b. Ya, antara DAU dan PAD dengan DAK
5.	Sarana apa saja yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian	Gedung kantor, peralatan/perlengkapan kantor, kendaraan operasional dan dana operasional
6.	Sudah memadaikan sarana pengawasan yang bapak dan ibu perlukan ? apabila belum, sarana apa yang masih diperlukan ?	Belum, yang masih diperlukan adalah peraturan perundangan yang terbaru dikeluarkan/diterbitkan seperti perpajakan, tindak pidana korupsi, anggaran kinerja
7.	Urutan kegiatan apa saja yang bapak dan ibu lakukan dalam mempersiapkan pengawasan ?	a. program kerja audit telah kami buat dan laksanakan, tetapi belum selesai dengan/menurut urutan kegiatan yang sebenarnya. Karena audit yang kami audit skupnya terlalu kecil seperti kelurahan, kecamatan, sekolah sekolah yang anggarannya relatif kecil b. Monitoring, pembinaan, program
8.	Urutan kegiatan apa saja yang ibu dan bapak lakukan pada saat melaksanakan pengawasan dan pengendalian ?	Setelah menerima penugasan, kami membuat/menyusun program kerja audit, menuju audit untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan. Selanjutnya menyusun pokok pokok temuan berdasarkan data dan informasi tersebut, kemudian dipaparkan dalam forum pemaparan hasil. Pemeriksaan untuk menentukan apakah temuan tersebut telah memenuhi setiap unsur temuan. Selanjutnya kami menyusun naskah hasil pemeriksaan untuk dikonfirmasi dengan audit, sekaligus meminta tanggapannya.

		Terakhir diterbitkan laporan hasil pemeriksaan dan disampaikan kepada auditor untuk ditindaklanjuti unit unit terkait
9.	Pada umumnya yang dilakukan oleh ibu dan bapak teknik pengawasan apa yang paling dilakukan dalam administrasi keuangan daerah ?	a. verifikasi b. Peninjauan dan wawancara
10.	Kesulitan apa yang biasanya dihadapi oleh ibu dan bapak pada waktu melaksanakan pengawasan ? bagaimana cara mengatasi kesulitan tersebut ?	a. audit tidak terbuka b. administrasi auditor tidak tertata dengan baik c. auditor berprasangka bahwa auditor hanya mencari cari kesalahan Diatasi dengan memperdalam audit dengan cara menerapkan semua teknik audit
11.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi ibu dan bapak ?	Ada, seperti auditor tidak berani memberi penjelasan/keputusan sebelum ada izin atau diketahui atas langsungnya (walikota atau Sekda)
12.	Pejabat mana yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi demi kelancaran tugas ibu dan bapak ?	Pejabat pemerintahan/pimpinan unit kerja terendah/terkecil
13.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan apa saran ibu dan bapak untuk mengatasinya ?	Dengan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan tugas. Hambatannya bahwa dalam melakukan audit harus menerapkan teknis audit kerja, sementara kami belum diberi bekal/ilmu tentang audit kerja. Saran : agar kami diberi kesempatan untuk ikut dalam diklat audit kinerja
14.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ?	Melalui teknik penilaian sistem pengendalian manajemen (Penilaian SPM)
15.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? bagaimana proses penetapan standar tersebut ? adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?	Belum ada standar yang ditetapkan. Saran : agar dibuatkan standar kinerja yang baku yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan di dalam mengukur tingkat profesionalisme
16.	Seberapa jauh fungsi pembinaan/konseling pengawas selama ini dapat berhasil ? Apa	Berkurangnya temuan dalam pemeriksaan berikutnya

	kriterianya ? Apa Kesulitannya ?	
17.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	Pengendalian oleh atasan langsung belum maksimal
18.	Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan ?	<p>a. agar supaya tugas tugas pengawasan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, kiranya terhadap aparat pengawasan dapat bebas dari intervensi siapapun. Dengan kata lain aparat pengawasan bisa lebih independen</p> <p>b. aparat pengawasan setiap waktu perlu diberikan peningkatan, baik dari segi kompetensinya maupun kapabilitasnya dengan cara mengikutsertakan mereka dalam diklat diklat pengawasan</p> <p>c. aparat pengawasan harus didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai</p> <p>d. untuk menjamin bahwa pemeriksaan lebih objektif, maka kepada aparat pengawasan perlu diberi utang perangsang/insentif</p>

G. KOTA MATARAM

1. Keadaan Geografis

Kota mataram yang didirikan pada tahun 1993 berdasarkan UU No. 4/1993 tentang pembentukan kotamadya daerah tingkat II Mataram (LN No.60/1999 dan TLN No. 3839) kota maram diapit oleh kabupaten lombok barat dan selat lombok. Luas wilayah 61.30 km² (2003), terdiri dari 1.768,39 ha Lahan sawah yang diairi 44,41% berpengairan teknis dapat dipanen lebih dari 2 kali/tahun (88.82%) dan 4.631,31 ha non sawah; namun demikian sungguh mengejutkan karena pada saat peneliti sedang melakukan penelitian muncul kasus busung lapar. Iklim berkisar antara 23,1°C-31.6°C

2. Pemerintahan

Secara administratif dibagi atas 3 kecamatan (ampenan, Mataram, Cakranegara), 23 kelurahan, 268 lingkungan. Jumlah PNS sebanyak 2.174 orang yang terdiri atas SD (6.39%), SLTP (6.58%), SMU (41.81%), Diploma/Sarjana Muda (10,35%), Sarjana 1 Dan 2 (34,87%) yang melayani 340.266 penduduk, dan terpadat dikecamatan mataram sebanyak 5.551 orang/km. Umumnya penduduk bekerja sebagai buruh/karyawan (59,72%). 5

partai terbesar terdiri atas : PDIP, Golkar, PPP, PAN, PBB. Jumlah pegawai 4.974 terbanyak Gol III, pendidikan tertinggi S2 = 35 orang, 0,7%, SI dan DIV 2200 =44,2% sedangkan SLTA 1.336 orang =26.1%, D3=830 =16,7%, D2=146 orang (2,9%). Dilihat dari komposisi pegawai nampak lengkap sampai S2. Jumlah pejabat struktural sebanyak 706 (14,2%) sedangkan fungsional sebanyak 3.206 (64,5%). Jumlah auditor hanya 2 orang

Jumlah dinas ada 12, 5 badan, 9 kantor, 1 sekretariat daerah, 1 sek. DPRD

Hambatan : dalam bidang pemerintahan, bahwa kewenangan yang diserahkan belum sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, serta belum diikuti dengan penyerahan pembiayaan, untuk ini dilakukan koordinasi dengan pemerintah pusat dan propinsi. Dalam bidang kelembagaan, belum adanya kepastian tentang pengelolaan pertanahan jadi organisasi dan tata kerja belum ada, pelaksanaan otda belum diikuti dengan peraturan pelaksanaannya, DAU tidak mencukup untuk biaya pegawai dan sarana/prasarana dengan kenyataan, adanya keterlambatan penyampaian aturan dari pusat ke daerah dan sering tidak sesuai dengan kondisi daerah sehingga harus bolak balik konsultasi. Pelayanan publik belum memadai karena jumlah penduduk yang padat sampai mencapai 5000/ km². Pengawasan baik wasatlas, maupun wasfung dilakukan bawasda, sedangkan perdanya terdiri atas Perda No. 14/2000, perda No. 16, 17, 18/2000. Jumlah kewenangan yang dilaksanakan s/d 2003 sebanyak 21 berdasarkan azas desentralisasi, sedangkan berdasarkan azas dekonsentrasi sebanyak 29

3. Kebijakan Pembangunan

Hal74

4. Keuangan Daerah

Pada tahun 2003, pendapatan asli daerah sebesar yang direalisasikan adalah sebesar Rp 16.293.051.920,00 terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, bagian laba suatu daerah (50.601.920,00), lain lain pendapatan asli daerah (1.850.000.000,00), sedangkan dana perimbangan sebesar 182.526.238.915,78 yang terdiri atas bagi hasil pajak dan bukan pajak, DAU, DAK, Dana perimbangan dari propinsi sebesar Rp 182.536.238.915,78. Selain itu diperoleh pendapatan lain yang sah sebesar Rp 10.860.000.000,00 sehingga jumlah seluruh penerimaan sebesar Rp 209.689.290.835,78. Belanja Daerah terdiri atas Belanja Aparatur Daerah sebesar Rp 64.068.062.120, 40 dan Belanja Pelayanan Publik sebesar Rp 147.501.895.097,00

5. Pengawasan Keuangan Daerah

- Fungsi pengawasan, disamping dilaksanakannya pengawasan melekat juga dilakukan oleh sebuah badan yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris daerah, dengan tugas pokok melaksanakan pengawasan umum terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan

- Tugas pokok badan pengawas daerah diatur dalam pasal 4 sbb : penyelenggaraan pemeriksaan terhadap pelaksanaan tugas pemerintah daerah (pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan), pengujian dan penilaian atas kebenaran laporan berkala/sewaktu waktu tentang pelaksanaan tugas perangkat daerah, pengusutan kebenaran laporan atau pengaduan tentang hambatan, penyimpangan atau penyalahgunaan pelaksanaan perangkat daerah, pembinaan tenaga fungsional pengawasan di lingkungan badan pengawas, pengelolaan urusan ketatausahaan meliputi keuangan, kepegawaian rumah tangga dan perlengkapan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas
- Adapun tugas pokok kepala badan adalah membantu walikota dalam memimpin, membina, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan kewenangan daerah di bidang pengawasan, sehingga ia berfungsi untuk merusmukan visi, misi, rencan strategis dan program kerja badan, penyusunan kebijakan teknis dibidang pengawasan, pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan, memonitor, memantau dan mengendalikan kegiatan pengawasan, pembinaan dan peningkatan kualitas pegawai badan, melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada walikota melalui sekretaris daerah, melaksanakan tugas tugas lain yang dilimpahkan oleh walikota sesuai dengan bidang tugasnya
- Khusus pengawasasn keuangan daerah, oleh bawasda ditangani oleh salah satu unsur pelaksana bidang yaitu Bidang keuangan dan BUMD dan perlengkapan yang membawahi Sub Bidang Keuangan dan BUMD dan Sub Bidang Perlengkapan Dan Peralatan
- Tugas pokok kepala bidang keuangan dan BUMD dan perlengkapan adalah memimpin, merencanakan, mengendalikan, mengkoordinasikan kegiatan pengawasan/pemeriksaan dan pembinaan terhadap pelaksanaan program kegiatan di bidang keuangan, BUMD dan perlengkapan

Tabel 1
Target Dan Realisasi Pendapatan Tahun 2000-2004

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Real/Target (%)	Pertumbuhan Realisasi
1999/2000	61.535.048.101,24	55.270.413.603,56	89,82	-
2000/2001	55.363.319.684,69	55.501.911.244,58	100,25	10,43
2001/2002	143.776.470.573,83	143.225.775.210,42	99,62	-0,63
2002/2003	225.988.978.879,36	237.868.293.053,90	105,26	0,64
2003/2004	218.123.886.443,78	174.871.060.442,35	80,17	
		Rata Rata		

Sumber : LKPJ Walikota Mataram Periode November 1999-2005

Sebagaimana nampak pada tabel diatas, terjadi fluktuasi pertumbuhan pendapatan, hampir selalu mencapai target bahkan kadang melebihinya, dengan demikian masih ada harapan akan bisa ditingkatkan lebih lanjut

Selanjutnya, dilihat dari pendapat asli daerah yang merupakan indikator kemampuan daerah dalam menggali potensinya sendiri, nampak pada tabel berikut :

Tabel 2
Perkembangan PAD Kota Mataram Tahun 2000 s/d 2004

Tahun	PAD	Kenaikan (%)	Realisasi Pendapatan	PAD/ Realisasi Pendapatan
1999/2000	5.145.931.972,00	-	4.224.774.717,00	82,10
2000/2001	5.481.754.615,00	10,7	51.739.841.131,00	93,46
2002	14.348.063.153,00	26,2	14.079.684.376,15	98,13
2002/2003	16.293.051.920,00	11,4	18.086.493.277,61	111,01
2003/2004	17.104.583.150,00	10,5	12.990.805.840,51	75,95*

Sumber : LKPJ Walikota Mataram Periode November 1999-2005

- Catatan belum seluruh tahun pelaksanaannya

Dapat dikatakan bahwa kenaikan seperti biasanya berkisar 10-11%. Pada tahun anggaran 2002 ada kenaikan PAD karena memang ada perubahan kebijakan sehubungan dengan diberlakukannya UU 22/1999, disertai dengan pelimpahan pegawai dan urusan lainnya yang disertai dengan sumber daya keuangannya

6. Pengeluaran Pemerintah Daerah Kota Mataram

Pengelolaan APBD dari sisi pengeluaran, sebagai sebuah kontrak sosial dapat dilihat dari tiga tahapan penting pengelolaannya, yaitu tahap (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) pengendalian/pengawasan. Fungsi perencanaan semestinya sudah dilakukan DPRD sejak proses penjaringan aspirasi masyarakat (*need assessment*) hingga penetapan arah dan kebijakan umum APBD serta penentuan strategi dan prioritas APBD. Input yang digunakan dalam tahap perencanaan APBD adalah hasil aspirasi masyarakat yang telah dilakukan oleh Dewan maupun eksekutif daerah, yang kemudian aspirasi aspirasi tersebut dimasukkan dalam usulan kegiatan

Hasil akhir dari kegiatan ini adalah RAPBD yang kemudian diproses lagi dan ditetapkan oleh dewan sebagai output perencanaan berupa APBD. APBD yang merupakan kontrak sosial antara pemerintah dan masyarakat, dimana pemerintah 'berjanji' akan membiayai berbagai kegiatan yang telah direncanakan untuk memenuhi berbagai tuntutan dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada dalam masyarakat

Tahap pelaksanaan APBD dilakukan dengan menggunakan sistem akuntansi yang sudah disesuaikan untuk menghasilkan dokumentasi pencatatan sebagai laporan pelaksanaan APBD oleh eksekutif, baik berupa laporan triwulan maupun laporan tahunan sebagai laporan pertanggungjawaban kepala daerah kepada DPRD. Informasi ini bersifat terbuka, dan dapat dipergunakan oleh

DPRD sebagai alat kontrol alokasi keuangan daerah dan mengecek kesesuaian alokasi dengan rencana, tujuan dan sasaran

Tahap pengendalian/pengawasan, berbagai laporan (sebagai input) pelaksanaan APBD diproses dengan melakukan evaluasi terhadap laporan tersebut, yang sekaligus dapat dipergunakan sebagai penilaian Pertanggungjawaban Kepala daerah

Mekanisme pengendalian/pengawasan atas pengelolaan keuangan daerah oleh DPRD kepada pemerintah daerah pada hakeketanya merupakan mekanisme pertanggungjawaban (akuntabilitas) pemerintah daerah kepada masyarakat. Pertanyaan mendasar, dalam hal pengawasan adalah bagaimana kinerja pemerintah daerah dibandingkan dengan apa yang telah dibuat DPRD sebagai pengemban aspirasi masyarakat

Berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas tersebut, DPRD memiliki peran dan kewenangan yang lebih besar dibandingkan dengan masa masa sebelumnya. Fungsi pengawasan terhadap alokasi APBD dilakukan lembaga legislatif terhadap berbagai penggunaan dana daerah pada setiap kesempatan. Meskipun secara formal laporan pemerintah daerah dituangkan dalam bentuk laporan triwulan dan tahunan, namun lembaga legislatif dapat menggunakan berbagai media, masyarakat ataupun informasi dari pemerintah daerah untuk mengawasi berbagai implementasi APBD oleh pemerintah daerah

Pertanggungjawaban penggunaan uang publik pada dasarnya mempertimbangkan dua aspek : (1) aspek legalitas anggaran daerah, setiap transaksi yang dilakukan dalam APBD harus dapat dilacak otoritas legalnya, dan (2) aspek pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah harus dilaksanakan secara baik, termasuk perlindungan aset fisik dan finansial, mencegah terjadinya pemborosan dan salah urus

Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan, pemerintah daerah kota mataram telah melakukan berbagai program dan kegiatan yang dibiayai APBD. Selama lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2004 dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 3
Belanja Pemerintah Daerah Kota Mataram Tahun 2000 - 2004

Tahun	Total Belanja	Realisasi	% Realisasi	Pertumbuhan Belanja
1999/2000	61.535.048.101,24	53.701.030.414,00	87,27	-
2000/2001	143.776.270.223,92	133.086.612.115,00	92,57	24,8
2001/2002	192.860.664.524,59	171.880.691.597,00	89,12	12,9
2002/2003	227.188.987.879,36	217.062.852.002,00	95,54	12,6
2004	228.318.359.425,01	163.265.044.508,00	71,51	-13,3*
	Rata Rata	174.010.051.904,00**	91,13***	12,75****

Sumber : LKPJ Walikota Mataram Periode November 2004

* Catatan : pertumbuhan belanja belum dapat ditetapkan karena belum berakhir TA yang bersangkutan; dari sisi rencana anggaran nampak ada kenaikan 10% terhadap tahun sebelumnya

** dihitung untuk tahun 2000/2001-2001/2002-2002/2003

*** dihitung untuk tahun 1999/2000 s/d 2002/2003

**** dihitung untuk tahun 2001/2002 dan 2002/2003

Sebagaimana nampak pada tabel, total belanja pemerintah daerah kota mataram dari tahun 2000 hingga 2003 mengalami peningkatan, bahkan dari tahun 2000 ke 2001 peningkatan mencapai yang tertinggi dalam lima tahun terakhir yaitu 24,8%. Namun ternyata prestasi peningkatan belanja pada tahun tahun berikutnya mengalami penurunan, bahkan dari tahun 2003 ke 2004 belanja pemerintah kota mataram mengalami penurunan hingga -13.3%, ini artinya bahwa belanja pada tahun 2004 lebih rendah dibandingkan tahun 2003 ke 2004 namun demikian tahun anggaran ini baru berjalan sampai bulan november dan anggaran yang direncanakan sebetulnya mengalami kenaikan kurang lebih 10%

Selanjutnya, sistem anggaran sekarang telah menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja (ABK), APBD kota mataram sudah menggunakan pola baru, walaupun dalam pelaksanaannya masih mengalami berbagai kesulitan terutama karena sosialisasi masih belum intensif dan sering bergantinya aturan yang ditetapkan ditambah lagi kelambatan penyampaian pedoman membuat serba ketidakpastian, lalu ditambah lagi dengan masalah perbedaan penafsiran terhadap aturan aturan tersebut. Rata rata kenaikan belanja, kurang lebih 12% diluar perhitungan 1999/2000 dan diluar perhitungan TA 2004 oleh karena ada kekhususan sistem pada tahun 2001 dan TA 2004 belum rampung

Tabel 4
Perbandingan Belanja Aparatur Daerah Dan Pelayanan Publik Kota Mataram

Tahun	Total belanja	Perbandingan	
		Rutin (sejak TA 2004 Belanja Aparatur Daerah)	Pembangunan (Sejak TA 2004 Beanja Pelayanan Publik)
1999/2000	49.322.863.912,00	29.891.166.431,00 (60,6)	19.431.697.481,00 (39,4)
2000/2001	50.131.220.179,00	29.664.419.629,00 (59,2)	20.466.800.550,00 (40,8)
2001/2002	123.688.406.946,00	81.802.843.927,00 (66,1)	41.885.563.019,00 (33,9)
2002/2003	162.504.087.736,00	99.428.056.230,00 (61,2)	63.076.031.506,00 (38,8)
2004 s/d september	163.265.044.508,00 (termasuk didalamnya belanja bagi hasil dan bantuan keuangan serta belanja tak tersangka sebesar 7.468.442.500,00)	49.695.487.165,00 (30,4)	106.101.114.843,00 (69,6)
	Rata Rata	55,5	44,5

Sumber : LKPJ Walikota Mataram Periode November 1999-2005

Seperti nampak pada tabel diatas, jumlah belanja pembangunan umumnya lebih kecil dibandingkan dengan belanja rutin, kecuali tahun 2004, kondisi ini perlu dipertahankan kesinambungannya agar : pertama beban belanja untuk pemeliharaan kapasitas yang da semakin lama semakin membaik. Kedua, penambahan kapasitas dari tahun ke tahun semakin meningkat. Disamping itu, penambahan jumlah pegawai agar sangat memperhatikan profesionalisme yang sesuai dengan perencanaan kebutuhan pegawai yang tepat, demikian pula perhatian akan persyaratan atau kriteria pemekaran kelembagaan harus dikendalikan dengan baik. Bagaimanapun pengendalian keuangan keberhasilannya juga sangat ditentukan oleh kinerja dan kebijakan publik yang tepat

7. Kondisi Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Di Kota Mataram Saat Ini

Mengevaluasi penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian dapat dilihat dari beberapa indikator yang dapat dilihat baik dari sudut pandang pengawasan dan pengendali sendiri, maupun dari sudut pandang objek yang diawasi. Ada beberapa aspek yang diperlukan untuk melihat penyelenggaraan pengawasan di kota mataram sebagai berikut :

- Kelengkapan peraturan perundangan dan juklak serta juknis dalam bidang pengawasan dan pengendalian
- Penyelenggaraan koordinasi antar instansi pengawas dan pengendali
- Kondisi sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang digunakan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Tahapan tahapan yang dilakukan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Teknik pengawasan dan pengendalian yang digunakan
- Kesulitan kesulitan yang dihadapi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Dukungan budaya organisasi dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dan anggaran berbasis kinerja
- Standar kinerja yang digunakan

Kondisi setiap aspek mekansime pengawasan dan pengendalian di kota mataram berdasarkan informasi yang diterima dari pejabat pengawas dan dari pejabat objek yang diawasi, dapat diikuti pada tabel berikut :

MATRIKS 1

KONDISI MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN DILIHAT DARI SUDUT PANDANG PEJABAT PENGAWAS DI KOTA MATARAM

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Apakah kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan telah memadai ? Apabila belum, pengaturan yang mana saja yang masih diperlukan ?	Belum memadai, yaitu setiap waktu ada perubahan undang undang dari UU no. 22 tahun 1999 ke UU No. 32 tahun 2004, khusus menyangkut kebijakan pengawasan di daerah (kab/kota)
2.	Apakah pelaksanaan peraturan dan manual yang ada dapat dilaksanakan sepenuhnya ? Apabila tidak, dimana letak hambatannya dan bagaimana saran perbaikannya menurut pendapat ibu dan bapak ?	Dapat dilaksanakan
3.	Secara kelembagaan seberapa jauh koordinasi sudah dilaksanakan ? Adakah hambatannya ?	Melalui rapat koordinasi pengawasand engan Irjen depdagri, badan pengawas peopinsi dan BPKP serta BPK RI perwakilan
4.	Apakah ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran ?	Tidak Ada
5.	Sarana apa saja yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian	SDM, Dana, Sarana transportasi
6.	Sudah memadaikan sarana pengawasan yang bapak dan ibu perlukan ? apabila belum, sarana apa yang masih diperlukan ?	Belum, tenaga pengawas masih perlu ditambah mengingat jumlah objek pemeriksaan sejak diberlakukan otonomi daerah bertambah jumlahnya, masalah anggaran operasional pengawasan dan kendaraan operasional
7.	Urutan kegiatan apa saja yang bapak dan ibu lakukan dalam mempersiapkan pengawasan ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempersiapkan program kerja pengawasan (PKPT) b. Membuat program pemeriksaan tim (pembagian tugas tim) c. Pembekalan tim d. Melaksanakan pemeriksaan oleh tim e. Evaluasi hasil pemeriksaan oleh ketua tim masing masing f. Melaksanakan konfirmasi tim dengan objek pemeriksaan g. Expose hasil pemeriksaan oleh tim pemeriksa dengan kepada badan pengawas kota h. Pembuatan naskah hasil pemeriksaan

		i. Pembuatan laporan hasil pemeriksaan
8.	Urutan kegiatan apa saja yang ibu dan bapak lakukan pada saat melaksanakan pengawasan dan pengendalian ?	a. Mempersiapkan program kerja pengawasan (PKPT) b. Membuat program pemeriksaan tim (pembagian tugas tim) c. Pembekalan tim d. Melaksanakan pemeriksaan oleh tim e. Evaluasi hasil pemeriksaan oleh ketua tim masing masing f. Melaksanakan konfirmasi tim dengan objek pemeriksaan g. Expose hasil pemeriksaan oleh tim pemeriksa dengan kepada badan pengawas kota h. Pembuatan naskah hasil pemeriksaan i. Pembuatan laporan hasil pemeriksaan
9.	Pada umumnya yang dilakukan oleh ibu dan bapak teknik pengawasan apa yang paling dilakukan dalam administrasi keuangan daerah ?	Pemeriksaan pada sistem administrasi keuangan itu sendiri
10.	Kesulitan apa yang biasanya dihadapi oleh ibu dan bapak pada waktu melaksanakan pengawasan ? bagaimana cara mengatasi kesulitan tersebut ?	Kesulitannya yaitu pada kearsipan, dokumen dan waktu
11.	Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi ibu dan bapak ?	Masih ada dalam hal menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan
12.	Pejabat mana yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi demi kelancaran tugas ibu dan bapak ?	Dinas pendapatan daerah terkait dengan penerimaan PAD, tentang tunggakan pajak dll, badan kepegawaian daerah tentang pelanggaran disiplin PNS
13.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan apa saran ibu dan bapak untuk mengatasinya ?	Memberikan kemudahan bagi kita dalam pelaksanaan pengawasan
14.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ?	Melalui SPJ yang merupakan laporan pertanggungjawaban dari unit unit yang menggunakan anggaran setiap triwulan lengkap dengan bukti buktinya ke Banwas Kota

15.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? bagaimana proses penetapan standar tersebut ? adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?	Melalui LHP, mulai dari program kerja pemeriksaan sampai pada pembuatan LHP
16.	Seberapa jauh fungsi pembinaan/konseling pengawas selama ini dapat berhasil ? Apa kriterianya ? Apa Kesulitannya ?	Dievaluasi dan tindak lanjut hasil pemeriksaan, kesulitannya pimpinan obrik lalai dalam melaksanakan fungsi tindak lanjut
17.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	Kalau dari perencanaan Banwas terlibat dalam pembahasan anggaran dan penempatan personil dan jabatan Oraganisasi dan tata kerja melalui pembahasan Perda organisasi dan Tata Kerja Dalam Hal oengambilan keputusan oleh walikota Banwas ikut dalam hal pimpinan Monitoring pemeriksaan dan evaluasi diadakan raoat evaluasi pembahasan tindak lanjut hasil pemeriksaan melalui rapat kerja jajaran pemerintah kota
18.	Saran saran umum ap ayang ingin lebih jauh disampaikan ?	Penambahan jumlah dan kompetensi para auditor, sarana dan prasarana/mobilitas

MATRIKS 2

KONDISI MEKANISME PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MENURUT SUDUT PANDANG PEJABAT YANG DIPERIKSA/DIAWASI DI KOTA MATARAM

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat saya, masih ada peraturan, perundangan dan manual penyelenggaraan administrasi keuangan daerah yang masih diperlukan yaitu	Pedoman tentang SPM (Standar Pelayanan Minimal) Ya, pertanggungjawaban keuangan negara agar bisa online seluruh indonesia
2.	Menurut oendaoat saya, peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan ? Hambatannya adalah ? saran Perbaikannya adalah ?	No. 29/2002, saran : penyederhanaan dalam nomenklatur Peraturan pemerintah sering tumpangtindih, saran : perpaduan antara peraturan pusat dan daerah agar tidak

		tumpang tindih
3.	Secara kelembagaan masih diperlukan adanya koordinasi antar instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran, saran saya adalah	Untuk menghilangkan tumpang tindih dalam pelaksanaan pemeriksaan Perlu dengan landasarn peraturan yang jelas dan pelaksanaannya harus konsekuen
4.	Agar anggaran mampu memenuhi prinsip akuntabilitas, saya menyarankan agar	Penilaian kinerja berdasarkan toal ukur/indikator kinerja betul betul dipenuhi Penganggarannya sesuai kebutuhan bukan keinginan
5.	Urutan kegiatan yang kami lakukan dalam memperispakan melayani para pejabat pengawasan dalah sebagai berikut	Mempersiapkan seluruh dokumen yang diperiksa
6.	Para pengawas pada saat melaksanakan pengawasan pada umumnya melakukan urutan sebagai berikut	Melapor, melaksanakan pemeriksaan, membuat LHP, konfirmasi hasil pemeriksaan, penandatanganan BALHP, kontrak, eplaksanan fisik, penggunaan dana
7.	Pada umunya yang dilakukan oleh pengawas teknik pengawasan yang mereka gunakan adalah	Data kontrak dan Lapangan
8.	Manfaat Pengawasan yangs elama ini telah dilakukan oleh pengawasa yangkami rasakan bagi perbaikan kinerja dan akuntabilitas organisasi kita adalah sebagai berikut	Meningkatnya efektivitas penyelenggaran tugas Memberi masukan, pembinaan dan sanksi
9.	Kesulitan yangbiasanya dihadapi oleh kami pada waktu terjadi proses pengawasan adalah	Keterbatasan sarana, diatasi dengan memaksimalkan sarana yanga da
10.	Masih adakah buday aorganisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi pengawasan administrasi keuangan daerah, umumnya pada khususnya pada saat pelaksanaan anggaran ? saran perbaikannya adalah	Sering terjadi apabila data data kurang siap, sarannya adalah waktu pemeriksaan harus jelas dan tidak terjadi tumpang tindih dengan instansi pengawas
11.	Pejabat pejabat yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan ,informasi kepada para pengawas ialah	Bendaharawan/pemegang kas, penanggungjwan kegiatan, kepala unit, pimpro, renpro
12.	Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribsui terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan saran ibu dan bapak untuk mengawasinya	Meningkatkan efektivitas pencapaian sasaran (output dan outcome) yang sudah ditetapkan Belum ada anggaran kinerja

	?	
13.	Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut bapak dan ibu ? Apa alasannya ?	Teknologi komputer (online)
14.	Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? Bagaimana proses penetapan standar tersebut ? Adakah saran perbaikan yang ingin bapak dan ibu sampaikan ?	Sesuai tupoksi renstra dan rencana kinerja perlu dilengkapi dengan standar pelayanan minimum Standar mengukur kinerja belum baku sehingga sulit untuk mengukur
15.	Seberapa jauh fungsi pembinaan / konseling pengawas selama ini yang dapat bapak dan ibu manfaatkan ?	Baik sekali untuk peningkatan kinerja selanjutnya Cukup bermanfaat
16.	Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?	Dilaksanakan secara kontinyu Dilaksanakan evaluasi setiap minggu
17.	Saran saran umum apa yang ingin bapak dan ibu sampaikan dalam mewujudkan akuntabilitas ?	Terus menerus meningkatkan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagaimana yang ditetapkan dalam inpres no. 7 tahun 1999 Peraturan menjadi acuan harus jelas dan tidak tumpang tindih, disiplin keuangan administrasi

Beberapa permasalahan lain yang dihadapi yang terkait dengan mekanisme pengawasan dan pengendalian di kota Mataram antara lain :

- Mekanisme pembagian DAU dan DAK kepada daerah yang tidak transparan, sehingga menimbulkan kecemburuan daerah dalam melakukan pengawasan selama ini belum ditetapkan. Perda khusus tentang pengawasan (masih dalam persiapan penyusunan) sebagai tindak lanjut dari peraturan perundangan tentang pengawasan yang bersifat nasional. Untuk operasionalisasi pengawasan selama ini didasarkan kepada Keputusan Walikota tentang Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)
- Pengawasan selama ini dilakukan oleh Banwas yang bertanggungjawab kepada Walikota melalui setda. Dengan demikian independensi

lembaga pengawas internal (banwas) menjadi tidak ada. Untuk mengurangi dependensi Banwas terhadap pihak setda, semestinya pertanggungjawaban Banwas kepada Walikota tidak melalui Setda

- Peran BPKP dalam pengawasan tetap masih ada, meskipun dilakukan atas dasar permintaan. Hal ini memang perlu, namun perlu dilakukan pemilihan, dimana BPKP melakukan pengawasan hanya untuk kegiatan kegiatan yang bersifat lintas sektoral, lintas daerah dan kegiatan yang dibiayai oleh bantuan luar negeri
- Selama ini, kadang kadang masih terjadi tumpang tindih dalam pengawasan antara Banwas, BPK dan BPKP. Tindak Lanjut dari hasil pengawasan selama ini dirasakan masih relatif kurang. Untuk itu diusulkan perlu peningkatan dalam tindak lanjut hasil pengawasan
- Hubungan antara Banwas Kabupaten/Kota, Banwas Propinsi dan Inspektorat Jendral semestinya lebih ditingkatkan. Saat ini kekurangan tenaga pengawas (auditor). Berdasarkan kondisi saat ini, tenaga fungsional hanya ada 2 orang untuk jumlah kegiatan 370

Berdasarkan deskripsi kondisi keuangan daerah kota mataram serta mekanisme pengawasan dan pengendalian yang dilakukan di kota mataram dan kabupaten sebagaimana diuraikan diatas, secara umum dapat dikatakan bahwa mekanisme pengawasan yang ada telah berjalan sebagaimana ketentuan yang berlaku. Permasalahan dalam mekanisme pengawasan lebih disebabkan oleh perubahan yang terjadi dalam peraturan perundangan yang ada sehingga berimplikasi kepada hubungan kelembagaan anatar berbagai instansi pengawas dan pengendali yang melakukan pengawasan dan pengendalian di daerah

H. KABUPATEN LOMBOK TENGAH

1. Kondisi Umum Daerah Lombok Tengah

Kabupaten Lombok Tengah terletak diantara 166°05'-116°24' Bujur Timur dan 8°24'-8°57' Lintang Selatan, dengan luas wilayah 1.208,39 km² (120.839 ha). keadaan topografi : bagian utara merupakan daerah dataran tinggi kaki gunung rinjani meliputi kecamatan Batukliang, Batukliang Utara, Kopang, Pringgarata dan sebagian Kecamatan Jonggat. Curah hujan yang relatif tinggi terjadi di wilayah ini mendorong kegiatan disektor pertanian mengalami peningkatan produksi sehingga kegiatan perekonomian di sektor lainnya juga bergerak dinamis seiring pendapatan para petani yang semakin meningkat

Wilayah bagian utara selain memiliki potensi pertanian yang prospektif juga menyimpan aset pariwisata terutama pariwisata alam pegunungan yang dapat dikembangkan untuk menarik wisatawan nusantara maupun mancanegara datang menikmati keindahan alam wilayah Lombok Tengah. Sarana serta prasarana perlu terus ditingkatkan terutama sarana transportasi, irigasi serta telekomunikasi agar keuntungan ekonomi dibidang pertanian maupun sektor

lainnya berdampak pada percepatan proses transformasi ekonomi maupun sosial budaya di wilayah bagian utara ini.

Bagian tenagh meliputi kecamatan praya, praya tengah, praya barat, praya barat daya, praya timur, janapria dan sebagian kecamatan jongsat merupakan wilayah dataran rendah potensi pertanian padi dan palawija, didukung oleh hamparan lahan sawah yang luas dan sarana irigasi yang memadai

Sedangkan dibagian selatan merupakan daerah yang berbukit bukit wilayah kecamatan pujut, sebagian kecamatan praya barat, praya barat daya, praya timur. Wilayah bagian selatan dikembangkan untuk pariwisata, pertanian dan sektor sektor lain yang sesuai. Fasilitas penunjang pariwisata seperti hotel, kualitas jalan raya dan sarana transportasi lainnya juga cukup menunjang

Tabel 1
Luas Wilayah Dirinci Per Kecamatan Di Kabupaten Lombok Tengah
Tahun 2003

Kecamatan Districts	Luas (km ²) Area	Persentase Percentage
(1)	(2)	(3)
1. Praya Barat	152,75	12,64
2. Praya Barat Daya	124,97	10,34
3. Pujut	233,55	19,33
4. Praya Timur	82,57	6,83
5. Janapria	69,05	5,71
6. Kopang	61,66	5,10
7. Praya	61,93	5,13
8. Praya Tengah	65,25	5,40
9. Jongsat	71,55	5,92
10. Pringsarata	52,78	4,37
11. Batukliang	50,46	4,18
12. Batukliang Utara	181,87	15,05
JUMLAH	1.208,39	100,00

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Lombok Tengah

2. Kondisi Pemerintahan

Efektivitas pelayanan maupun operasional pembangunan yang dilaksanakan pemerintah Kabuapten Lombok Tengah sangat ditunjang oleh sumber daya manusia (aparatur pemerintah) yang tersedia serta kelembagaan yang dibentuk untuk melaksanakan proses pembangunan agar dapat dinikmati dan bermanfaat bagi masyarakat

Secara keseluruhan jumlah dinas yang terbentuk sebanyak 14 buah, badan sebanyak 3 buah , kantor berjumlah 3 serta sejumlah perangkat daerah penunjang lainnya. Kelembagaan yang sudah terbentuk mengemban misi pelayanan kepada masyarakat agar fungsi pemerintahan sebagai fasilitator dan dinamisor pembangunan berjalan efektif. Dilihat dari segi kuantitas terlihat jumlah dinas/instansi yang terbentuk memang cukup besar jika

dibandingkan dengan potensi wilayah serta administrasi pemerintahan yang dilaksanakan. Untuk itu perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut agar kelembagaan yang terbentuk mempunyai peran yang strategis dalam implementasi program pembangunan yang dilaksanakan

Disamping kelembagaan, keberadaan aparat pemerintah (PNS) merupakan salah satu faktor utama yang menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan/proyek maupun mutu pelayanan yang akan diterima oleh masyarakat. Ditinjau dari kuantitas aparat telah cukup memadai untuk melaksanakan peran pemerintah dalam kegiatan pembangunan, sehingga apa yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana meningkatkan kualitas SDM agar tingkat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat semakin optimal. Jumlah PNS daerah menurut golongan pada tahun 2003 yang mencapai 8.855 orang. Dibandingkan dengan kondisi pada tahun 2002 terlihat adanya penurunan jumlah PNS. Dilihat dari persentase, PNS golongan III sangat dominan mencapai 63,64% dibandingkan dengan golongan lainnya. Dari angka ini dapat diperoleh gambaran bahwa masa kerja dari PNS rata-rata sudah cukup lama dan tingkat pendidikan yang ditamatkan untuk jenjang sarjana semakin meningkat

3. Penerimaan Dan Alokasi Pembangunan Daerah

Seperti diketahui bahwa kendala utama dalam rangka operasional/pemberlakuan undang-undang 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah adalah kecilnya PAD bagi kebanyakan kabupaten di Indonesia termasuk Kabupaten Lombok Tengah

Jumlah dana yang diperoleh oleh Kabupaten Lombok Tengah baik yang berasal dari PAD maupun non PAD pada tahun 2003 mencapai angka Rp 312.379.936.090. Nilai yang relatif besar ini penggunaannya perlu perencanaan yang matang sehingga masyarakat sebagai subjek/objek dari pembangunan benar-benar menikmati dari program yang dilaksanakan oleh Pemda Kabupaten Lombok Tengah. Dari Target APBD yang diharapkan terjadi peningkatan perolehan sekitar 0,11% bila dibandingkan dengan APBD pada tahun 2002

Partisipasi masyarakat terhadap program yang dicanangkan oleh institusi/lembaga pemerintah maupun swasta akan semakin meningkat seiring semakin kredibelnya pihak birokrat dalam mengelola pemerintahan

Tabel 4
Target Dan Realisasi Penerimaan Daerah Kabupaten Lombok Tengah
Tahun 2003 (Rp)

Uraian Description	Target Target	Realisasi Realization	(%)
(1)	(2)	(3)	(4)
I. Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Yang Lalu	-	-	-
II. Pajak Daerah	4.195.999.9000	3.849.092.151	91,75
1. Pajak Hotel Dan Restoran	1.800.000.000	936.012.411	52,00

2. Pajak Hiburan	5.000.000	14.092.851	281,86
3. Pajak Reklame	20.000.000	20.602.677	103,01
4. Pajak Penerangan Jalan	1.300.000.000	2.001.369.272	153,95
5. Pajak Pengamb. Pengol. BGG C	270.000.000	160.287.474	59,37
6. Pajak Pengiriman Barang Antar Pulau	800.000.000	716.727.466	89,59
III. Retribusi Daerah	5.586.537.325	4.122.490.611	73,79
1. Ret. Pelayanan Kesehatan	2.527.225.525	2.589.088.611	102,45
2. Ret. Pelayanan Persampahan	22.500.000	20.865.500	92,74
3. Ret. Pengg. Bea Cetak KTP Dan Akte	1.100.000.000	454.645.000	41,33
4. Ret. Parkir	33.000.000	22.674.500	68,71
5. Ret. Pasar Umum	506.667.000	291.081.700	57,45
6. Ret. Penguj. Kend. Bermotor	80.000.000	90.746.500	113,43
7. Ret. Penguj. Kend Tidak Bermotor	15.000.000	12.000.000	80,00
8. Ret. Pemakaian Kekayaan Daerah	697.000.000	93.305.000	13,39
9. Ret. Ps Grosir &/ Pertokoan	135.604.800	116.960.800	86,25
10. Ret. Terminal	65.000.000	63.298.000	97,38
11. Ret Rumah Potong Hewan	30.000.000	27.421.300	91,40
12. Ret. Penj. Prod. Usaha Daerah	147.040.000	119.672.250	81,39
13. Ret. IMB	100.000.000	117.192.800	117,19
14. Ret. Ijin Gangguan	47.500.000	45.696.300	96,20
15. Ret. Ijin Trayek	17.000.000	16.700.000	98,24
16. Ret. Penggunaan Tanah	-	4.433.600	-
17. Ret. Ijin SIPA	3.000.000	2.320.000	77,33
18. Ret RIPAIT	60.000.000	34.388.750	57,31
IV. Laba Perusahaan Daerah	800.000.000	769.316.900	96,16
1. BPD	498.000.000	467.316.900	93,84
2. Bank Perkreditan Rakyat	302.000.000	302.000.000	100,00
V. Lain Lain Pendapatan	5.139.015.000	4.645.136.644	90,39
1. Jasa Giro	2.808.000.000	2.501.818.961	89,10
2. Sumbangan Pihak III	149.200.000	165.538.170	110,95
3. Angs. Cicilan Kend. Motor	5.000.000	2.225.000	44,50
4. Angs. Cicilan Rumah Dinas	20.915.000	15.205.847	72,70
5. Bunga Deposito	192.000.000	186.700.000	97,24
6. Hsl Penjualan Sapi Fatening	1.044.900.000	490.844.000	46,98
7. Lain Lain Pendapatan	919.000.000	1.282.804.666	139,59
VI. Bagi Hasil Pajak	18.467.988.302	21.370.741.813	115,72
1. Pajak Bumi dan Bangunan	6.600.985.716	7.893.160.621	119,58
2. PBB Pedesaan	1.686.189.000	1.627.845.429	96,54
3. PBB Perkotaan	943.580.000	735.188.238	77,91
4. PBB Perkebunan	20.000.000	-	-
5. PBB Pertambangan	5.368.773.000	6.934.394.241	129,16
6. Pelimp. Bag. 10% Pem. Pusat	-	-	-
7. Insentif dr Pem. Pusat Bag. Daerah Yang Melampaui Target	-	-	-
8. BPHTB	1.200.000.000	1.167.511.777	97,29
9. Bag hasil PPH 21	2.648.460.586	3.012.641.507	113,75
10. PBB KB	-	-	-
11. PBB BBNKB	-	-	-
12. Pemanfaatan ABT	-	-	-
VII. Bagi Hasil Bukan Pajak	7.029.509.800	7.757.129.843	110,35
1. Provisi Sumber Daya Hutan (PSDH)	94.798.200	268.535.789	283,27
2. Iuran Hak Pengas. Hutan	-	-	-
3. Iuran Tetap (Landrent)	-	-	-

4.lur. Eksploitasi & Eksplorasi (Royalties)	6.654.891.000	7.202.886.349	108,23
5. lur. Kuasa Usaha Pertambangan	-	-	-
6. Bag. Daerah dr SDA sekt. Perikanan	-	-	-
7. Pungutan Hasil Perikanan	261.000.000	190.919.913	73,15
8. Minyak Bumi	-	-	-
9. Bag. Daerah Dari Sektor Kehutanan	18.820.600	94.787.792	503,64
VIII. Dana Alokasi Umum (DAU)	238.960.000.000	238.960.000.000	100,00
1. Dana Alokasi Khusus	8.655.352.000	8.708.770.000	100,62
2. Dan Lain Lain Penerimaan	18.511.670.000	18.511.670.000	100,00
3. Pembagian Dari Propinsi	4.705.926.419	3.685.588.128	78,32
Jumlah/Total	312.050.998.846	312.379.936.090	100,11
2002	268.586.608.000	274.064.749.320	102,04
2001	232.661.231.000	237.860.847.000	102,00
2000	7.032.852.000	9.683.484.000	137,69

Alokasi dana pembangunan mencerminkan operasionalisasi kebijakan pembangunan jangka pendek yang diharapkan akan membawa efek multiplier pada tahap berikutnya. Dengan melihat kemungkinan outcome yang dapat ditimbulkan prioritas sektor seyogyanya dapat ditentukan

Dilihat dari proporsi dana menurut sektor pada tahun anggaran 2003, pembangunan sektor sosial cukup dominan, sementara alokasi dana untuk pengembangan sektor ekonomi tidak begitu terfokus dalam arti kurang mencerminkan skala prioritas menurut kebutuhan daerah. Sektor industri, pertanian, pariwisata maupun perdagangan hanya teralokasi relatif kecil. Terlepas dari model kebijakan yang diterapkan nampaknya sektor sektor produksi/ekonomi dimasa yang akan datang harus lebih diperhatikan dengan mendapatkan porsi dana yang lebih memadai. Dalam situasi keterbatasan pemusatan pembiayaan pada satu, dua sektor tertentu asal tepat sasaran terkadang lebih menjamin keberhasilan

4. Gambaran Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Dari Pejabat Pemeriksa

Kondisi umum kelembagaan pengawas daerah di kabupaten lombok tengah tergolong belum memadai, hal ini jika dilihat dari tugas pokok dan fungsi yang diembannya dan dibandingkan dengan kondisi sumber daya yang dimiliki. Sampai dengan saat ini, jumlah sumber daya manusia yang dimiliki seluruhnya berjumlah 59 pegawai. Dari jumlah tersebut 36 orang adalah tenaga honorer dan sisanya sebagai 23 orang pegawai tetap. Dari tenaga yang ada baru 17 orang yang memilih fungsional sebagai pemeriksa (auditor). Padahal jika dibandingkan dengan objek pemeriksaan yang ada rasio jumlah pegawai ini masih sangat kurang. Jumlah objek pemeriksaan di kabupaten lombok tengah sebab dalam setahun mencapai 900 objek pemeriksaan, termasuk didalamnya desa

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Dinilai masih kurang, hal ini terkait dengan belum lengkapnya sejumlah peraturan yang dibutuhkan sebagai turunan dari

		peundangan yang abru
2.	pelaksanaan peaturan, perundangan dan manual pengawasan	Pelaksanaan di lapangan sudah relatif cukup baik
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instusi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	Pembagian tugas antara kelembagaan pengawas sudah berjalan cukup baik
4.	ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran	Setuju dilakukan pembedaan, sepanjang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku
5.	Sarana yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian sudah sangat memadai	Sangat kurang, dimana sarana yang ada termasuk terbatas sekali
6.	pengawasan telah dipersiapkan sepenuhnya dengan terlebih dahulu melalui penelitian penjajagan	Setuju, sebab pada dasarnya proses pengawasan dilakukan dengan tatacara yang masih sederhana, sehingga belum sepenuhnya seluruh tatacara pemeriksaan dilakukan
7.	Tatacara pelaksanaan pengawasan dan pengendalian telah dilaksanakan sepenuhnya	Selama ini pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tatacara yang masih sederhana, sehingga belum sepenuhnya seluruh tatacara pemeriksaan dilakukan
8.	Teknik pengawasan dilakukan sangat bervariasi dan disesuaikan dengan sifat dan tujuan pengawasan dan pengendalian	Selama ini teknik pengawasan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pemeriksaan
9.	Sama sekali tidak ada kesulitan yang dihadapi pada waktu melaksanakan pengawasan	Sangat banyak ditemui kesulitan, khususnya yang menyangkut keterbatasan jumlah sumber daya yang dimiliki organisasi
10.	Tidak ada budaya organisasi setempat yang kurang menunjang terhadap tugas profesi kami sebagai pengawas	Setuju, pada dasarnya budaya organisasi yang ada cukup menunjang tugas profesi kami
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami	Masih ada pejabat yang belum amampu sehingga seringkali yang berhubungan dengan kami adalah staf atau petugas lain yang ditugaskan
12.	Pelaksanaan anggaran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami	Selama ini masih belum terasa, sebab pelaksanaan anggaran kinerjanya pun masih belum optimal. Walaupun secara konsep hal ini dinilai akan cukup membantu kami sebagai pemeriksa

13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja kami	Standar sudah ada, namun belum sepenuhnya optimal. Selama ini standar yang dipakai baru sebatas yang kuantitatif (renstra), belum sampai pada standar kualitatif
14.	Fungsi pembinaan/konseling selama ini telah dilakukan secara maksimal dan dapat meningkatkan akuntabilitas administrasi keuangan daerah	Setuju, sebab selama ini fungsi bawasda bukan sebatas pada pemeriksaan, tapi juga termasuk pembinaan
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal	Kurangnya setuju, sebab fungsi pengawasan dan pengendalian belum sepenuhnya berjalan optimal. Sehingga pengawasan belum sepenuhnya menunjang peningkatan kinerja keuangan daerah
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi	Setuju, sebab pada dasarnya kelembagaan bawasda melakukan pengawasan sesuai dengan hal tersebut

Selanjutnya berdasarkan pertanyaan terbuka yang disampaikan, bawasda sebagai aparat atau pejabat pemeriksaan memberikan jawaban sebagai berikut :

- Belum memadai, karena masih banyak peraturan yang belum dimiliki seperti UU No. 17 Tahun 2004 dan UU Perpajakan
- Perubahan sistem keuangan berdasarkan Kepmendagri No. 29 Tahun 2002 masih dalam tahap percobaan (2 tahun) sehingga belum semua pengguna anggaran melaksanakan sesuai dengan ketentuan tersebut. Seperti masih adanya dinas instansi yang masih menunjuk pembantu pemegang kas yang berfungsi sama dengan pemegang kas. Dan sampai dengan tahun 2004, masih ada pengadaan yang pelaksanaan penunjukannya masih belum sesuai dengan peraturan
- Telah ada koordinasi yang baik dengan badan pengawas propinsi yakni memadukan PKPT dan dengan BPKP serta BPKP dan BPK sebelum ke objek pemeriksaan (obrik) melakukan koordinasi dengan Bawasda Kabupaten Lombok Tengah
- Tidak ada, karena diupayakan mekanismenya sama, agar memudahkan pelaksanaan pengawasan, untuk tidak membingungkan obrik dan memudahkan mengadakan pemeriksaan ke tindak lanjut oleh obrik
- Transportasi (roda 4) operasional dan komputer masih terbatas
- Masih kurang memadai, karena sarana masih sangat terbatas seperti komputer saat ini memiliki 3 unit akan tetapi 2 unit sering diperbaiki dan seharusnya setiap tim memiliki komputer dan jumlah tim yang ada

hanya 5, mobil hanya 3 seharusnya setiap tim memiliki satu kendaraan, ruang kerja satu lokal karena saat ini 3 tim berrada pada satu ruangan. Padahal jumlah obrik sekitar 990 obrik

- Setelah surat tugas diterima, yang dilaksanakan
 - Memperisiapkan blanko BAP kas dan invenatris
 - Memperisiapkan bahan seperti DASK, data umum obrik dan LHP terdahulu
 - Pembagian tugas untuk masing masing anggota
 - Pembagian tugas untuk penyusunan LHP
- Urutan Kegiatan saat pelaksanaan pengawasan :
 - Melapor ke obrik sebagai pertemuan awal
 - Melaksanakan pemeriksaan atas bukti penerimaan dan pengeluaran
 - Melaksanakan pemeriksaan atas buku pencatatan
 - Melaksanakan pemeriksaan fisik apabila ada pengadaan
 - Melaksanakan konfirmasi dengan pengguna anggaran; yakni teknis wawancara, perbandingan, konfirmasi, vouching dan cross vouching dan rekonsiliasi, alasannya karena dengan demikian akan diperoleh data yang akurat dan objektif
- Kesulitan yang dihadapi adalah pelaksanaan di beberapa obrik ditemukan kelemahan pengelolaan adaministrasi keuangan yang berulang kali. Cara mengatasinya terkaitd engan fungsi bawasda disamping melaksanakan pengawasan juga pembinaan (PP 74/2002)
- Tidak ada
- Kepala unit satuan kerja
- Pejabat pelaksana kegiatan terkait dengan teknis kegiatan
- Satuan pemegang kas
- Bagian keuangan kantor bupati lombok
- Yang mendukung adalah dengan anggaran berbasis kinerja terjadi transparansi pengelolaan keuangan daerah dan disamping itu pula yang belum mendukung yakni seringnya berubah peraturan tingkat pusat yang berdampak pada perubahan didasaerah
- Yakni teknik pengawasan wawancara, vouching, cross vouching, konfirmasi, rekonsiliasi perbandingan dengan teknis tersebut auditor akan banyak mengetahui pengelolaan administrasi keuangan yang dilaksanakan oleh Obrik

- Untuk mengukur kinerja berdasarkan jumlah LHP baik secara kualitas maupun kuantitas
- Proses penetapan standar tersebut, tidak dibuat secara tertulis. Khusus terkait dengan kualitas sedang kuantitas tertera dalam renstra
- Saran perbaikannya adalah mengoptimalkan kelompok jabatan fungsional pemeriksa (auditor)
- Dapat berhasil apabila peningkatan pengetahuan aparat pengawasan baik dengan PKS maupun diklat fungsional supaya dapat diterapkan pada pembinaan ke obrik
- Kriteria : tidak ditemukan lagi kesalahan yang sama pada pemeriksaan berikut
- Kesimpulan : kesadaran obrik masih lemah
- Selama ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur penyusunan APBD
- Saran saran umum
 - Peningkatan profesionalisme APFP melalui diklat JFA, PKS, dll
 - Memperbanyak JFA
 - Meningkatkan kesejahteraan auditor
 - Meningkatkan sarana dan prasarana kerja

5. Gambaran Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Dari Pejabat Yang Diperiksa

Sesuai dnegan hasil jawaban responden atas pertanyaan penelitian maka berikut ini digambarkan hasil penelitian sebagai berikut :

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Dinilai masih kurang, hal ini terkait dengan belum lengkapnya sejumlah peraturan yang dibutuhkan sebagai turunan dari prundangan yang abru UU No. 32 dan 33/2004 serta peraturan tentang standar analisa belanja
2.	pelaksanaan peaturan, perundangan dan manual pengawasan	Belum sepenuhnya, karen aketerbatasan sumber daya
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instusi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	Pembagian tugas dan koordinasi antara kelembagaan pengawas sudah berjalan cukup baik

4.	Telah ada pedoman khusus mekanisme pelayanan bagi para pengawas dalam melaksanakan tugasnya bagi masing masing objek pengawasan	setuju, sebab selama ini pemeriksaan dilakukan sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku
5.	Sudah tersedia Sarana yang memadai bagi terselenggaranya akuntabilitas administrasi keuangan melalui pemeriksaan	masih sangat kurang
6.	Nampaknya pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dipersiapkan secara matang, sehingga pemeriksaan dilakukan tepat dimana terdapat adanya masalah dan dilakukan dalam waktu yang relatif cepat	setuju, sebab pada dasarnya proses pengawasan dilakukan oleh pejabat pemeriksa dan penanganan yang sudah ditentukan
7.	Tatacara untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dilaksanakan sesuai dengan aturan oleh para pemeriksa	setuju, sebab selama ini pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tata cara yang sesuai dengan aturan yang berlaku
8.	Teknik pengawasan yang dilakukan oleh para pengawas sudah tepat sesuai dengan sasaran	Setuju, selama ini teknik pengawasan dilakukan sesuai objek yang diperiksa oleh pengawas
9.	Tidak ada kesulitan yang dihadapi dalam melayani para pengawas dalam melakukan tugasnya	Setuju, tidak ditemui kesulitan
10.	Budaya organisasi di lingkungan kerja kami sangat menunjang pelaksanaan pengawasan	Setuju, pada dasarnya budaya organisasi yang ada cukup menunjang pengawasan
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami	Setuju, walaupun masih ada sebagian kecil pejabat yang masih belum mampu
12.	Anggaran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami	Setuju, walaupun belum optimal
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja sesuai dengan profesi kami	Setuju, standar yang ada cukup mampu mengukur kinerja kami
14.	Fungsi pembinaan/konseling yang diberikan pengawas telah dirasakan manfaatnya oleh kami	Setuju, sebab selama ini bawasda sudah melakukan fungsi ini

15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal	Setuju, sebab fungsi pengawasan dan pengendalian yang ada telah meningkatkan kinerja keuangan daerah
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi	Setuju, sebab pada dasarnya seluruh kelembagaan yang ada melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang ada

Jawaban atas pertanyaan terbuka :

- Peraturan dan manual yang masih diperlukan adalah peraturan tentang pelaksanaan undang undang 32 dan 33 tahun 2004 serta standar analisa belanja
- Peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, karena keterbatasan kemampuan sumber daya manusia. Saran perbaikannya adalah perlu peningkatan kualitas SDM melalui diklat teknis fungsional yang harus difasilitasi oleh pemerintah pusat dengan tidak membebani daerah dalam hal biaya
- Koordinasi antara instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran. Dalam hal ini disarankan agar instansi pengawas sebelum melakukan pengawasan hendaknya berkoordinasi dengan instansi pengawas lainnya baik mengenai sasaran maupun standar pemeriksaan
- Untuk memenuhi akuntabilitas anggaran, saran yang dapat disampaikan adalah hendaknya efektivitas dan intensitas pelaksanaan pengawasan internal menurut jenjang struktural ditingkatkan. Demikian pula halnya instansi pengawas internal hendaknya melakukan pengawasan sesuai dengan tahapan pelaksanaan anggaran, tidak bersifat reaktif tetapi proaktif
- Urutan kegiatan dalam melayani pejabat pengawasan adalah sebagai berikut
 - i. Mempersiapkan data dan informasi yang diperlukan
 - ii. Mempersiapkan data dan informasi yang berkaitan dengan pemeriksaan
 - iii. Melayanai klarifikasi dan konfirmasi selama pemeriksaan berlangsung
 - iv. Mendampingi dalam uji lapangan
- Pada umumnya teknis pengawasan yang digunakan oleh pejabat pemeriksa pengawasan adalah pengawasan langsung, yaitu pejabat pengawasan langsung mendatangi pejabat atau instansi yang diperiksa
- Manfaat pengawasan yang dirasakan bagi perbaikan kinerja adalah melalui pemahaman baik secara administrasi maupun operasional standar kinerja yang harus menjadi acuan dalam mewujudkan akuntabilitas administrasi dan kinerja

- Kesulitan yang biasanya dihadapi pada saat proses pengawasan adalah adanya perbedaan sudut pandang atau persepsi mengenai data dan informasi yang disajikan, dan perbedaan standar yang digunakan antar pejabat pengawasan. Hal ini dapat diatasi dengan cara koordinasi perbedaan tersebut dengan tetap mengacu kepada peraturan perundangan
- Tidak ada budaya organisasi yang kurang menunjang pelaksanaan pengawasan
- Pejabat yang paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi kepada pejabat pengawas adalah pejabat pada satuan kerja yang termasuk pengelola keuangan daerah serta pejabat instansi teknis operasional sesuai dengan bidangnya masing masing
- Kontribusi diterapkannya anggaran berbasis kinerja adalah adanya sinkronisasi antara program dan kegiatan dengan tugas pokok dan fungsi pelayanan satuan kerja. Selain itu dapat memudahkan pengukuran akuntabilitas masing masing satuan kerja
- Teknik pengawasan dan pengendalian yang tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah adalah teknik pengawasan langsung secara formal dan materiil dengan didukung oleh pengawasan atasan langsung (waskat). Dengan teknik ini menjamin tercapainya akuntabilitas administrasi dan operasional
- Standar kinerja yang ditetapkan untuk mengukur kinerja adalah standar kinerja berdasarkan kegiatan yang bersumber dari renstra masing masing satuan kerja, yang penetapannya melalui mekanisme yang sudah ditetapkan dalam ketentuan yang berlaku. Untuk ini saran yang dapat kami sampaikan adalah hendaknya pemerintah pusat memfasilitasi daerah dalam membuat SPM
- Pembinaan pengawas yang bermanfaat adalah berupa saran, rekomendasi yang diperoleh baik pada saat pengawasan maupun konsultasi langsung
- Fungsi pengendalian yang dilakukan oleh atasan langsung masih belum berjalan secara efektif
- Saran saran umum dalam mewujudkan akuntabilitas :
 - Hendaknya pemerintah pusat mengembangkan peran fasilitasi dalam peningkatan kapasitas daerah
 - Hendaknya penegakan sanksi lebih ditingkatkan

I. KOTA CIREBON

1. Kondisi Geografis

Kota Cirebon terletak didaerah pantai utara propinsi Jawa Barat bagian timur dengan luas wilayah administratif 37.35 km² atau 3.735,8 ha, dengan batas

batas sbb : sebelah utara, sungai kedung pane, sebelah barat sungai banjir kanal/kabupaten cirebon, sebelah selatan : sungai kalijaga, sebelah timur : laut jawa

2. Pemerintahan

Wilayah administrasi terdiri atas 5 kecamatan, terbagi atas 22 kelurahan dan 237 RW dan 1.244 RT. Jumlah penduduk sebanyak 272.263 jiwa, tingkat kepadatannya mencapai 7.288 jiwa/km². lembaga legislatif, dari segi pendidikan terdiri atas SLTA 63%, S1 20%, D3 3%, SLTP 3%

3. Gambaran Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Dari Pejabat Pemeriksa

Kondisi umum kelembagaan badan pengawas daerah, tergolong belum memadai. Hal ini jika dilihat dari tugas pokok dan fungsi yang diembannya dan dibandingkan dengan kondisi sumber daya yang dimiliki

Sesuai dengan hasil jawaban responden atas pertanyaan penelitian maka berikut ini digambarkan hasil penelitian sebagai berikut :

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Dinilai masih kurang, hal ini terkait dengan belum lengkapnya sejumlah peraturan yang dibutuhkan sebagai turunan dari peundangan yang abru
2.	pelaksanaan peaturan, perundangan dan manual pengawasan	Pelaksanaan di lapangan sudah relatif cukup baik
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instusi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	Pembagian tugas antara kelembagaan pengawas sudah berjalan cukup baik
4.	ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran	Setuju dilakukan pembedaan, sepanjang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku
5.	Sarana yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian sudah sangat memadai	Sangat kurang, dimana satana yang ada termasuk terbatas sekali
6.	pengawasan telah dipersiapkan sepenuhnya dengan terlebih dahulu melalui penelitian penjajagan	Setuju, sebab pada dasarnya proses pengawasan dilakukan dengan tatacara yang masih sederhana, sehingga belum sepenuhnya seluruh tatacara pemeriksaan dilakukan
7.	Tatacara pelaksanaan pengawasan dan pengendalian telah dilaksanakan sepenuhnya	Selama ini pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tatacara yang masih sederhana, sehinggabelum sepenuhnya

		seluruh tatacara pemeriksaan dilakukan
8.	Teknik pengawasan dilakukan sangat bervariasi dan disesuaikan dengan sifat dan tujuan pengawasan dan pengendalian	Selama ini teknik pengawasan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pemeriksaan
9.	Sama sekali tidak ada kesulitan yang dihadapi pada waktu melaksanakan pengawasan	Sangat banyak ditemui kesulitan, khususnya yang menyangkut keterbatasan jumlah sumber daya yang dimiliki organisasi
10.	Tidak ada budaya organisasi setempat yang kurang menunjang terhadap tugas profesi kami sebagai pengawas	Setuju, pada dasarnya budaya organisasi yang ada cukup menunjang tugas profesi kami
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami	Masih ada pejabat yang belum mampu sehingga seringkali yang berhubungan dengan kami adalah staf atau petugas lain yang ditugaskan
12.	Pelaksanaan anggaran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami	Selama ini masih belum terasa, sebab pelaksanaan anggaran kinerjanya pun masih belum optimal. Walaupun secara konsep hal ini dinilai akan cukup membantu kami sebagai pemeriksa
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja kami	Standar sudah ada, namun belum sepenuhnya optimal. Selama ini standar yang dipakai baru sebatas yang kuantitatif (Renstra), belum sampai pada standar kualitatif
14.	Fungsi pembinaan/konseling selama ini telah dilakukan secara maksimal dan dapat meningkatkan akuntabilitas administrasi keuangan daerah	Setuju, sebab selama ini fungsi bawasda bukan sebatas pada pemeriksaan, tapi juga termasuk pembinaan
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal	Kurang setuju, sebab fungsi pengawasan dan pengendalian belum sepenuhnya berjalan optimal. Sehingga pengawasan belum sepenuhnya menunjang peningkatan kinerja keuangan daerah
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi	Setuju, sebab pada dasarnya kelembagaan bawasda melakukan pengawasan sesuai dengan hal tersebut

Selanjutnya berdasarkan pertanyaan terbuka yang disampaikan, bawasda sebagai aparat atau pejabat pemeriksaan memberikan jawaban sebagai berikut :

- Belum memadai, karena masih banyak peraturan yang belum dimiliki seperti UU No. 17 Tahun 2004 dan UU Perpajakan
- Perubahan sistem keuangan berdasarkan Kepmendagri No. 29 Tahun 2002 masih dalam tahap percobaan (2 tahun) sehingga belum semua pengguna anggaran melaksanakan sesuai dengan ketentuan tersebut. Seperti masih adanya dinas instansi yang masih menunjuk pembantu pemegang kas yang berfungsi sama dengan pemegang kas. Dan sampai dengan tahun 2004, masih ada pengadaan yang pelaksanaan penunjukannya masih belum sesuai dengan peraturan
- Telah ada koordinasi yang baik dengan badan pengawas propinsi yakni memadukan PKPT dan dengan BPKP serta BPKP dan BPK sebelum ke objek pemeriksaan (obrik) melakukan koordinasi dengan Bawasda Kabupaten Lombok Tengah
- Tidak ada, karena diupayakan mekanismenya sama, agar memudahkan pelaksanaan pengawasan, untuk tidak membingungkan obrik dan memudahkan mengadakan pemeriksaan ke tindak lanjut oleh obrik
- Transportasi (roda 4) operasional dan komputer masih terbatas
- Masih kurang memadai, karena sarana masih sangat terbatas seperti komputer saat ini memiliki 3 unit akan tetapi 2 unit sering diperbaiki dan seharusnya setiap tim memiliki komputer dan jumlah tim yang ada hanya 5, mobil hanya 3 seharusnya setiap tim memiliki satu kendaraan, ruang kerja satu lokal karena saat ini 3 tim berada pada satu ruangan. Padahal jumlah obrik sekitar 990 obrik
- Setelah surat tugas diterima, yang dilaksanakan
 - Memperispkan blanko BAP kas dan inventaris
 - Mempersiapkan bahan seperti DASK, data umum obrik dan LHP terdahulu
 - Pembagian tugas untuk masing masing anggota
 - Pembagian tugas untuk penyusunan LHP
- Urutan Kegiatan saat pelaksanaan pengawasan :
 - Melapor ke obrik sebagai pertemuan awal
 - Melaksanakan pemeriksaan atas bukti penerimaan dan pengeluaran
 - Melaksanakan pemeriksaan atas buku pencatatan
 - Melaksanakan pemeriksaan fisik apabila ada pengadaan
 - Melaksanakan konfirmasi dengan pengguna anggaran; yakni teknis wawancara, perbandingan, konfirmasi, vouching dan

cross vouching dan rekonsiliasi, alasannya karena dengan demikian akan diperoleh data yang akurat dan objektif

- Kesulitan yang dihadapi adalah pelaksanaan di beberapa obrik ditemukan kelemahan pengelolaan administrasi keuangan yang berulang kali. Cara mengatasinya terkait dengan fungsi bawasda disamping melaksanakan pengawasan juga pembinaan (PP 74/2002)
- Tidak ada
- Kepala unit satuan kerja
- Pejabat pelaksana kegiatan terkait dengan teknis kegiatan
- Satuan pemegang kas
- Bagian keuangan kantor bupati lombok
- Yang mendukung adalah dengan anggaran berbasis kinerja terjadi transparansi pengelolaan keuangan daerah dan disamping itu pula yang belum mendukung yakni seringnya berubah peraturan tingkat pusat yang berdampak pada perubahan di daerah
- Yakni teknik pengawasan wawancara, vouching, cross vouching, konfirmasi, rekonsiliasi perbandingan dengan teknis tersebut auditor akan banyak mengetahui pengelolaan administrasi keuangan yang dilaksanakan oleh Obrik
- Untuk mengukur kinerja berdasarkan jumlah LHP baik secara kualitas maupun kuantitas
- Proses penetapan standar tersebut, tidak dibuat secara tertulis. Khusus terkait dengan kualitas sedang kuantitas tertera dalam renstra
- Saran perbaikannya adalah mengoptimalkan kelompok jabatan fungsional pemeriksa (auditor)
- Dapat berhasil apabila peningkatan pengetahuan aparat pengawasan baik dengan PKS maupun diklat fungsional supaya dapat diterapkan pada pembinaan ke obrik
- Kriteria : tidak ditemukan lagi kesalahan yang sama pada pemeriksaan berikut
- Kesulitan : kesadaran obrik masih lemah
- Selama ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur penyusunan APBD
- Saran saran umum
 - Peningkatan profesionalisme APFP melalui diklat JFA, PKS, dll
 - Memperbanyak JFA

- o Meningkatkan kesejahteraan auditor
- o Meningkatkan sarana dan prasarana kerja

4. Gambaran Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Dari Pejabat Yang Diperiksa

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Dinilai masih kurang, hal ini terkait dengan belum lengkapnya sejumlah peraturan yang dibutuhkan sebagai turunan dari prundangan yang baru UU no. 32 dan 33/2004 serta peraturan tentang standar analisa belanja
2.	pelaksanaan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Belum sepenuhnya, karena keterbatasan sumber daya
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instansi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	Pembagian tugas dan koordinasi antara kelembagaan pengawas sudah berjalan cukup baik
4.	Telah ada pedoman khusus mekanisme pelayanan bagi para pengawas dalam melaksanakan tugasnya bagi masing masing objek pengawasan	Setuju, sebab selama ini pemeriksaan dilakukan sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku
5.	Sudah tersedia Sarana yang memadai bagi terselenggaranya akuntabilitas administrasi keuangan melalui pemeriksaan	masih sangat kurang
6.	Nampaknya pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dipersiapkan secara matang, sehingga pemeriksaan dilakukan tepat dimana terdapat adanya masalah dan dilakukan dalam waktu yang relatif cepat	Setuju, selama pada dasarnya proses pengawasan dilakukan oleh pejabat pemeriksa dengan tahapan yang sudah ditentukan
7.	Tatacara untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dilaksanakan sesuai dengan aturan oleh para pemeriksa	Setuju, sebab selama ini pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tatacara yang sesuai dengan aturan yang berlaku
8.	Teknik pengawasan yang dilakukan oleh para pengawas sudah tepat sesuai dengan sasaran	Setuju, selama ini teknik pengawasan dilakukan sesuai objek yang diperiksa oleh pengawas
9.	Tidak ada kesulitan yang dihadapi dalam melayani para pengawas dalam melakukan	Setuju, tidak ditemui kesulitan

	tugasnya	
10.	Budaya budaya organisasi di lingkungan kerja kami sangat menunjang pelaksanaan pengawasan	Setuju, pada dasarnya budaya organisasi yang ada cukup menunjang pengawasan
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami	Setuju, walaupun masih ada sebagian kecil pejabat yang masih belum mamapu
12.	anggaran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami	Setuju, walaupun belum optimal
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja sesuai dengan profesi kami	Setuju, standar yang ada cukup mampu mengukur kinerja kami
14.	Fungsi pembinaan/konseling yang diberikan pengawas telah dirasakan manfaatnya oleh kami	Setuju, sebab selama ini bawasda sudah melakukan fungsi ini
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal	Setuju, sebab fungsi pengawasan dan pengendalian yang ada telah meningkatkan kinerja keuangan daerah
16.	Fungsi pengendalian keuangand aerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi	Setuju, sebab pada dasarnya seluruh kelembagaan yang ada melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang ada

Jawaban atas pertanyaan terbuka :

- Peraturan dan manual yang masih diperlukan adalah peraturan tentang pelaksanaan undang undang 32 dan 33 tahun 2004 serta standar analisa belanja
- Peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, karena keterbatasan kemampuan sumber daya manusia. Saran perbaikannya adalah perlu peningkatan kualitas SDM melalui diklat teknis fungsional yang harus difasilitasi oleh pemerintah pusat dengan tidak membebani daerah dalam hal biaya
- Koordinasi antara instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran. Dalam hal ini disarankan agar instansi pengawas sebelum melakukan pengawasan hendaknya berkoordinasi dengan instansi pengawas lainnya baik mengenai sasaran maupun standar pemeriksaan
- Untuk memenuhi akuntabilitas anggaran, saran yang dapat disampaikan adalah hendaknya efektivitas dan intensitas pelaksanaan pengawasan

internal menurut jenjang struktural ditingkatkan. Demikian pula halnya instansi pengawas internal hendaknya melakukan pengawasan sesuai dengan tahapan pelaksanaan anggaran, tidak bersifat reaktif tetapi proaktif

- Urutan kegiatan dalam melayani pejabat pengawasan adalah sebagai berikut
 - i. Mempersiapkan data dan informasi yang diperlukan
 - ii. Mempersiapkan data dan informasi yang berkaitan dengan pemeriksaan
 - iii. Melayanai klarifikasi dan konfirmasi selama pemeriksaan berlangsung
 - iv. Mendampingi dalam uji lapangan
- Pada umumnya teknis pengawasan yang digunakan oleh pejabat pemeriksa pengawasan adalah pengawasan langsung, yaitu pejabat pengawasan langsung mendatangi pejabat atau instansi yang diperiksa
- Manfaat pengawasan yang dirasakan bagi perbaikan kinerja adalah melalui pemahaman baik secara administrasi maupun operasional standar kinerja yang harus menjadi acuan dalam mewujudkan akuntabilitas administrasi dan kinerja
- Kesulitan yang biasanya dihadapi pada saat proses pengawasan adalah adanya perbedaan sudut pandang atau persepsi mengenai data dan informasi yang disajikan, dan perbedaan standar yang digunakan antar pejabat pengawasan. Hal ini dapat diatasi dengan cara koordinasi perbedaan tersebut dengan tetap mengacu kepada peraturan perundangan
- Tidak ada budaya organisasi yang kurang menunjang pelaksanaan pengawasan
- Pejabat yang paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi kepada pejabat pengawas adalah pejabat pada satuan kerja yang termasuk pengelola keuangan daerah serta pejabat instansi teknis operasional sesuai dengan bidangnya masing masing
- Kontribusi diterapkannya anggaran berbasis kinerja adalah adanya sinkronisasi antara program dan kegiatan dengan tugas pokok dan fungsi pelayanan satuan kerja. Selain itu dapat memudahkan pengukuran akuntabilitas masing masing satuan kerja
- Teknik pengawasan dan pengendalian yang tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah adalah teknik pengawasan langsung secara formal dan materiil dengan didukung oleh pengawasan atasan langsung (waskat). Dengan teknik ini menjamin tercapainya akuntabilitas administrasi dan operasional
- Standar kinerja yang ditetapkan untuk mengukur kinerja adalah standar kinerja berdasarkan kegiatan yang bersumber dari renstra masing masing satuan kerja, yang penetapannya melalui mekanisme yang sudah ditetapkan dalam ketentuan yang berlaku. Untuk ini saran yang dapat kami sampaikan

adalah hendaknya pemerintah pusat memfasilitasi daerah dalam membuat SPM

- Pembinaan pengawas yang bermanfaat adalah berupa saran, rekomendasi yang diperoleh baik pada saat pengawasan maupun konsultasi langsung
- Fungsi pengendalian yang dilakukan oleh atasan langsung masih belum berjalan secara efektif
- Saran saran umum dalam mewujudkan akuntabilitas :
 - Hendaknya pemerintah pusat mengembangkan peran fasilitasi dalam peningkatan kapasitas daerah
 - Hendaknya penegakan sanksi lebih ditingkatkan

J. KABUPATEN INDRAMAYU

1. Kondisi Geografis

Kota indramayu terletak di daerah pantai utara propinsi jawa barat bagian timur dengan luas wilayah administratif 1.636,51 km² dengan batas batas sbb : sebelah utara : laut jawa, sebelah barat : kabupaten subang, sebelah selatan : kabuapten sumedang, Kabupaten majalengka, Kabupaten cirebon timur

2. Pemerintahan

Wilayah administratif terdiri atas 24 kecamatan, terbagi atas 62 kelurahan 248 desa. Jumlah penduduk sebanyak 1.596.810 jiwa, tingkat kepadatannya mencapai 975,88 jiwa/km²

3. Gambaran Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Dari Pejabat Pemeriksa

Kondisi umum kelembagaan badan pengawas daerah, tergolong belum memadai. Hal ini jika dilihat dari tugas pokok dan fungsi yang diembannya dan dibandingkan dengan kondisi sumber daya yang dimiliki

Sesuai dengan hasil jawaban responden atas pertanyaan penelitian maka berikut ini digambarkan hasil penelitian sebagai berikut :

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Diniali memadai akan tetapi masih perlu penyempurnaan hal ini terkait dengan belum lengkapnya sejumlah peraturan yang dibutuhkan sebagai turunan dari prundangan yang abru
2.	pelaksanaan peaturan, perundangan dan manual pengawasan	Pelaksanaan dilapangan sudah relatif cukup baik, namun masih mengalami hambatan

		dalam hal kurangnya SDM pengelola keuangan, kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan manual, kurang intensifnya sosialisasi
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instansi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	Pembagian tugas antara kelembagaan pengawas sudah berjalan cukup baik, namun masih belum optimal dalam koordinasi, kelengkapan job description, perbedaan persepsi masih terjadi
4.	ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran	Setuju dilakukan pembedaan, sepanjangan sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku dan sesuai dengan karakteristik objek serta tujuan wasdal
5.	Sarana yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian sudah sangat memadai	Belum optimal, dimana sarana yang ada kurang memadai, kurang alat asas, disiplin waktu, pencairan dana tepat waktu, pembagian tugas yang jelas, setiap transaksi ada dokumentasi yang mendukung, tertib arsip
6.	pengawasan telah dipersiapkan sepenuhnya dengan terlebih dahulu melalui penelitian pendahuluan	Setuju, sebab pada dasarnya proses pengawasan dilakukan dengan tahapan proses seperti itu
7.	Tatacara pelaksanaan pengawasan dan pengendalian telah dilaksanakan sepenuhnya	Selama ini pelaksanaan pengawasan sudah memadai
8.	Teknik pengawasan dilakukan sangat bervariasi dan disesuaikan dengan sifat dan tujuan pengawasan dan pengendalian	Selama ini teknik pengawasan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pemeriksaan, akan tetapi masih perlu pengawasan fungsional langsung dan tindakan koreksi yang mendasar
9.	Sama sekali tidak ada kesulitan yang dihadapi pada waktu melaksanakan pengawasan	Sangat banyak ditemui kesulitan, khususnya yang menyangkut keterbatasan jumlah sumber daya yang dimiliki organisasi
10.	Tidak ada budaya organisasi setempat yang kurang menunjang terhadap tugas profesi kami sebagai pengawas	Setuju, pada dasarnya budaya organisasi yang ada cukup menunjang tugas profesi kami
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami	Masih ada pejabat yang belum mampu, sehingga seringkali yang berhubungan dengan kami adalah staf atau petugas lain yang ditugaskan
12.	Pelaksanaan anggaran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar	Selama ini masih belum terasa, sebab pelaksanaan anggaran kinerjanya pun masih belum optimal. Walaupun secara

	dalam tugas kami	konsep hal ini dinilai akan cukup membantu kami sebagai pemeriksa
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja kami	Standar sudah ada, namun belum sepenuhnya optimal. Selama ini standar yang dipakai baru sebatas yang kuantitatif (renstra), belum sampai pada standar kualitatif
14.	Fungsi pembinaan/konseling selama ini telah dilakukan secara maksimal dan dapat meningkatkan akuntabilitas administrasi keuangan daerah	Setuju, sebab selama ini fungsi bawasda bukan sebatas pada pemeriksaan, tapi juga termasuk pembinaan
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal	Kurang setuju, sebab fungsi pengawasan dan pengendalian belum sepenuhnya berjalan optimal. Sehingga pengawasan belum sepenuhnya menunjang peningkatan kinerja keuangan daerah
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi	Setuju, sebab pada dasarnya kelembagaan bawasda melakukan pengawasan sesuai dengan hal tersebut

Selanjutnya berdasarkan pertanyaan terbuka yang disampaikan, bawasda sebagai aparat atau pejabat pemeriksaan memberikan jawaban sebagai berikut :

- Belum memadai, karena masih banyak peraturan yang belum dimiliki seperti UU No. 17 Tahun 2004 dan UU Perpajakan
- Perubahan sistem keuangan berdasarkan Kepmendagri No. 29 Tahun 2002 masih dalam tahap percobaan (2 tahun) sehingga belum semua pengguna anggaran melaksanakan sesuai dengan ketentuan tersebut. Seperti masih adanya dinas instansi yang masih menunjuk pembantu pemegang kas yang berfungsi sama dengan pemegang kas. Dan sampai dengan tahun 2004, masih ada pengadaan yang pelaksanaan penunjukannya masih belum sesuai dengan peraturan
- Telah ada koordinasi yang baik dengan badan pengawas propinsi yakni memadukan PKPT dan dengan BPKP serta BPKP dan BPK sebelum ke objek pemeriksaan (obrik) melakukan koordinasi dengan Bawasda Kabupaten Lombok Tengah
- Tidak ada, karena diupayakan mekanismenya sama, agar memudahkan pelaksanaan pengawasan, untuk tidak membingungkan obrik dan memudahkan mengadakan pemeriksaan ke tindak lanjut oleh obrik
- Transportasi (roda 4) operasional dan komputer masih terbatas

- Masih kurang memadai, karena sarana masih sangat terbatas seperti komputer saat ini memiliki 3 unit akan tetapi 2 unit sering diperbaiki dan seharusnya setiap tim memiliki komputer dan jumlah tim yang ada hanya 5, mobil hanya 3 seharusnya setiap tim memiliki satu kendaraan, ruang kerja satu lokal karena saat ini 3 tim berrada pada satu ruangan. Padahal jumlah obrik sekitar 990 obrik
- Setelah surat tugas diterima, yang dilaksanakan
 - Memperispkan blanko BAP kas dan invenatris
 - Memperispkan bahan seperti DASK, data umum obrik dan LHP terdahulu
 - Pembagian tugas untu masing masing anggota
 - Pembagian tugas untuk penyusunan LHP
- Urutan Kegiatan saat pelaksanaan pengawasan :
 - Melapor ke obrik sebagai pertemuan awal
 - Melaksanakan pemeriksaan atas bukti penerimaan dan pengeluaran
 - Melaksanakan pemeriksaan atas buku pencatatan
 - Melaksanakan pemeriksaan fisik apabila ada pengadaan
 - Melaksanakan konfirmasi dengan pengguna anggaran; yakni teknis wawancara, perbandingan, konfirmasi, vouching dan cross vouching dan rekonsiliasi, alasannya karena dengan demikian akan diperoleh data yang akurat dan objektif
- Kesulitan yang dihadapi adalah pelaksanaan di beberapa obrik ditemukan kelemahan pengelolaan adaministrasi keuangan yang berulang kali. Cara mengatasinya terkaitd engan fungsi bawasda disamping melaksanakan pengawasan juga pembinaan (PP 74/2002)
- Tidak ada
- Kepala unit satuan kerja
- Pejabat pelaksana kegiatan terkait dengan teknis kegiatan
- Satuan pemegang kas
- Bagian keuangan kantor bupati lombok
- Yang mendukung adalah dengan anggaran berbasis kinerja terjadi transparansi pengelolaan keuangan daerah dan disamping itu pula yang belum mendukung yakni seringnya berubah peraturan tingkat pusat yang berdampak pada perubahan didasaerah

- Yakni teknik pengawasan wawancara, vouching, cross vouching, konfirmasi, rekonsiliasi perbandingan dengan teknis tersebut auditor akan banyak mengetahui pengelolaan administrasi keuangan yang dilaksanakan oleh Obrik
- Untuk mengukur kinerja berdasarkan jumlah LHP baik secara kualitas maupun kuantitas
- Proses penetapan standar tersebut, tidak dibuat secara tertulis. Khusus terkait dengan kualitas sedang kuantitas tertera dalam trenstra
- Saran perbaikannya adalah mengoptimalkan kelompok jabatan fungsional pemeriksa (auditor)
- Dapat berhasil apabila peningkatan pengetahuan aparat pengawasan baik dengan PKS maupun diklat fungsional supaya dapat diterapkan pada pembinaan ke obrik
- Kriteria : tidak ditemukan lagi kesalahan yang sama pada pemeriksaan berikut
- Kesulitan : kesadaran obrik masih lemah
- Selama ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur penyusunan APBD
- Saran saran umum
 - Peningkatan profesionalisme APFP melalui diklat JFA, PKS, dll
 - Memperbanyak JFA
 - Meningkatkan kesejahteraan auditor
 - Meningkatkan sarana dan prasarana kerja

4. Gambaran Mekanisme Pengawasan Dan Pengendalian Dari Pejabat Yang Diperiksa

Sesuai dengan hasil jawaban responden atas pertanyaan penelitian maka berikut ini digambarkan hasil penelitian sebagai berikut :

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	Dinilai masih kurang, hal ini terkait dengan belum lengkapnya sejumlah peraturan yang dibutuhkan sebagai turunan dari perundangan yang abru UU No. 32 dan 33/2004 serta peraturan tentang standar analisa belanja

2.	pelaksanaan peaturan, perundangan dan manual pengawasan	Belum sepenuhnya, karen aketerbatasan sumber daya
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instusi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	Pembagian tugas dan koordinasi antara kelembagaan pengawas sudah berjalan cukup baik
4.	Telah ada pedoman khusus mekanisme pelayanan bagi para oengawas dalam melaksanakan tugasnya bagi masing masing objek pengawasan	setuju, sebab selama ini pemeriksaan dilakukan sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku
5.	Sudahtersedia Sarana yang memadai bagi terselenggaranya akuntabilitas adaministrasi keuangan melalui pemeriksaan	masih sangat kurang
6.	Nampaknya pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dipersiapkan secara matang,s ehingga pemeriksaan dilakukan tepat dimana terdapat adanya masalah dan dilakukan dalam waktu yang relatif cepat	setuju, sebab pada dasarnya proses pengawasan dilakukan oleh pejabat pemeriksa dnegantahapan yang sudah ditentukan
7.	Tatacara untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dilaksanakan sesuai dengan aturan oleh para pemeriksa	setuju, sebab selama ini pelaksanaan pengawasand ilakukand engan tata cara yang sesuai dengan aturan yang berlaku
8.	Teknik pengawasan yang dilakukan oleh para pengawas sudahtepat sesuai dengan sasaran	Setuju, selama ini teknisk pengawasan dilakukan sesuai objek yangd iperiksa oleh pengawas
9.	Tidak ada kesulitan yang dihadapi dalam melayani para pengawas dalam melakukan tugasnya	Setuju, tidak ditemui kesulitan
10.	Budaya budaya organisasi di lingkungan kerja kami sangat menunjang pelaksanaan pengawasan	Setuju, pada dasarnya budaya organisasi yang ada cukup menunjang pengawasan
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam meberikan informasi demi kelancaran tugas kami	Setuju, walaupun masih ada sebagian kecil pejabat yang masih belum ammapu
12.	anggran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami	Setuju, walaupun belum optimal
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja sesuai dengan profesi	Setuju, standar yang ada cukup mampu

	kami	mengukur kinerja kami
14.	Fungsi pembinaan/konseling yang diberikan pengawas telah dirasakan manfaatnya oleh kami	Setuju, sebab selama ini Bawasda sudah melakukan fungsi ini
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal	Setuju, sebab fungsi pengawasan dan pengendalian yang ada telah meningkatkan kinerja keuangan daerah
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi	Setuju, sebab pada dasarnya seluruh kelembagaan yang ada melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang ada

Jawaban atas pertanyaan terbuka :

- Peraturan dan manual yang masih diperlukan adalah peraturan tentang pelaksanaan undang-undang 32 dan 33 tahun 2004 serta standar analisa belanja
- Peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, karena keterbatasan kemampuan sumber daya manusia. Saran perbaikannya adalah perlu peningkatan kualitas SDM melalui diklat teknis fungsional yang harus difasilitasi oleh pemerintah pusat dengan tidak membebani daerah dalam hal biaya
- Koordinasi antara instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran. Dalam hal ini disarankan agar instansi pengawas sebelum melakukan pengawasan hendaknya berkoordinasi dengan instansi pengawas lainnya baik mengenai sasaran maupun standar pemeriksaan
- Untuk memenuhi akuntabilitas anggaran, saran yang dapat disampaikan adalah hendaknya efektivitas dan intensitas pelaksanaan pengawasan internal menurut jenjang struktural ditingkatkan. Demikian pula halnya instansi pengawas internal hendaknya melakukan pengawasan sesuai dengan tahapan pelaksanaan anggaran, tidak bersifat reaktif tetapi proaktif
- Urutan kegiatan dalam melayani pejabat pengawasan adalah sebagai berikut
 - i. Mempersiapkan data dan informasi yang diperlukan
 - ii. Mempersiapkan data dan informasi yang berkaitan dengan pemeriksaan
 - iii. Melayanai klarifikasi dan konfirmasi selama pemeriksaan berlangsung
 - iv. Mendampingi dalam uji lapangan
- Pada umumnya teknik pengawasan yang digunakan oleh pejabat pemeriksa pengawasan adalah pengawasan langsung, yaitu pejabat pengawasan langsung mendatangi pejabat atau instansi yang diperiksa

- Manfaat pengawasan yang dirasakan bagi perbaikan kinerja adalah melalui pemahaman baik secara administrasi maupun operasional standar kinerja yang harus menjadi acuan dalam mewujudkan akuntabilitas administrasi dan kinerja
- Kesulitan yang biasanya dihadapi pada saat proses pengawasan adalah adanya perbedaan sudut pandang atau persepsi mengenai data dan informasi yang disajikan, dan perbedaan standar yang digunakan antar pejabat pengawasan. Hal ini dapat diatasi dengan cara koordinasi perbedaan tersebut dengan tetap mengacu kepada peraturan perundangan
- Tidak ada budaya organisasi yang kurang menunjang pelaksanaan pengawasan
- Pejabat yang paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi kepada pejabat pengawas adalah pejabat pada satuan kerja yang termasuk pengelola keuangan daerah serta pejabat instansi teknis operasional sesuai dengan bidangnya masing masing
- Kontribusi diterapkannya anggaran berbasis kinerja adalah adanya sinkronisasi antara program dan kegiatan dengan tugas pokok dan fungsi pelayanan satuan kerja. Selain itu dapat memudahkan pengukuran akuntabilitas masing masing satuan kerja
- Teknik pengawasan dan pengendalian yang tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah adalah teknik pengawasan langsung secara formal dan materiil dengan didukung oleh pengawasan atasan langsung (waskat). Dengan teknik ini menjamin tercapainya akuntabilitas administrasi dan operasional
- Standar kinerja yang ditetapkan untuk mengukur kinerja adalah standar kinerja berdasarkan kegiatan yang bersumber dari renstra masing masing satuan kerja, yang penetapannya melalui mekanisme yang sudah ditetapkan dalam ketentuan yang berlaku. Untuk ini saran yang dapat kami sampaikan adalah hendaknya pemerintah pusat memfasilitasi daerah dalam membuat SPM
- Pembinaan pengawas yang bermanfaat adalah berupa saran, rekomendasi yang diperoleh baik pada saat pengawasan maupun konsultasi langsung
- Fungsi pengendalian yang dilakukan oleh atasan langsung masih belum berjalan secara efektif
- Saran saran umum dalam mewujudkan akuntabilitas :
 - Hendaknya pemerintah pusat mengembangkan peran fasilitasi dalam peningkatan kapasitas daerah
 - Hendaknya penegakan sanksi lebih ditingkatkan

BAB IV

ANALISIS MEKANISME KEUANGAN DAERAH

A. PENDAHULUAN

1. Arti Dan Ruang Lingkup Pengawasan Dan Pengendalian

Bahwa pengendalian dimaknai lebih luas dari pada Pengawasan yakni Pengendalian merupakan pengawasan ditambah Tindakan koreksi (Sujamto, 1995)

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Bila ternyata ditemukan adanya penyimpangan/hambatan segera diambil tindakan koreksi. Agar dapat efektif mencapai tujuannya, pengawasan tidak dilakukan hanya pada saat akhir proses manajemen saja, akan tetapi berada pada saat tingkatan proses manajemen. Dengan demikian, pengawasan akan memberikan nilai tambah bagi peningkatan kinerja organisasi.

Secara umum pengawasan membantu manajemen dalam tiga hal, yaitu (1) meningkatkan kinerja organisasi, (2) memberikan opini atas kinerja organisasi, dan (3) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah masalah pencapaian kinerja yang ada. Ketiga hal tersebut diatas dilakukan dengan cara memberikan informasi yang dibutuhkan manajemen secara tepat dan memberikan tingkat keyakinan akan pencapaian rencana yang telah ditetapkan.

Kehadiran pengawasan dilingkungan organisasi bisnis dan pemerintah pada awalnya ditekankan pada rule based auditing. Alat yang digunakan adalah audit dan orang yang melakukannya disebut auditor/pemeriksa. Auditing/pemeriksaan adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai kegiatan yang dilakukan. Hal ini diperlukan untuk menentukan tingkat kesesuaian antara kegiatan tersebut dengan kinerja yang telah ditetapkan serta mengkomunikasikan hasil hasilnya kepada pihak pihak yang berkepentingan. Dalam konteks ini, pengawasan memfokuskan kegiatannya pada pengujian ketaatan pada ketentuan yang berlaku. Dalam peran ini, auditor akan lebih mengandalkan metode audit ketaatan (*compliance audit*) untuk mendapatkan temuan apakah manajemen telah bertindak benar atau salah, sesuai atau menyimpang, akurat atau keliru. Orientasi audit itu ditekankan pada kejadian kejadian masa silam dengan perhatian utama pada terjadi tidaknya penyimpangan. Karena itu diagnosa dan terapi yang diujukannyapun bersifat jangka pendek. Inilah yang disebut auditor yang berperan selaku watchdog (auditor).

Pada tataran yang kemudian meningkat, pengawasan (khususnya Pengawasan internal) diperankan sebagai ahli (*expert*) atau konsultan. Dalam peran sebagai konsultan, pengawasan mulai berorientasi pada identifikasi kelemahan kelemahan operasional maupun manajerial. Pengawasan dalam konteks ini lebih mengandalkan operasional auditing sebagai audit tools yang utama. Dengan identifikasi berbagai alternatif pada operasi atau metode manajemen, auditor melahirkan sejumlah usul perbaikan/penyempurnaan sebagaimana layaknya seorang *expert* atau konsultan.

Paradigma pengawasan yang telah meluas dari sekedar watchdog ke posisi konsultan, mendorong pengawasan untuk dapat memberi nilai tambah yang maksimal. Pengawasan tidak boleh hanya berhenti pada pemberian rekomendasi, apalagi berhenti pada sekedar identifikasi penyimpangan. Pada tingkatan yang lebih ideal, pengawasan harus mampu memastikan bahwa usul usul perbaikan yang diajukan dapat terlaksana. Dalam hal ini, auditor harus mampu berperan sebagai katalisator dan penjamin kualitas.

Pengawasan ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang efisien, efektif, berorientasi pada pencapaian visi dan misi. Dengan pengawasan yang diharapkan dapat diperoleh masukan bagi pengambil keputusan untuk : (1) menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan; (2) mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan tersebut; dan (3) mendapatkan cara cara yang lebih baik atau membina yang telah baik untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi dan pencapaian visi dan misi organisasi.

Selanjutnya pengawasan akan bermakna dan dapat memainkan perannya dengan baik apabila telah dapat mencapai tujuan pengawasan yakni : (1) pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efisien dan efektif; (2) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas; (3) menimbulkan suasana saling percaya dalam dan diluar lingkungan operasi organisasi; (4) meningkatkan akuntabilitas organisasi; (5) meningkatkan kelancaran operasi organisasi; dan (6) mendorong terwujudnya good governance.

Pengendalian dan atau pengawasan sebagai fungsi terakhir dari manajemen diartikan menurut Horngren merupakan 'proses tindakan dan evaluasi terhadap implementasi sebuah perencanaan dan penggunaan umpan balik agar sasaran dicapai

Sesuai dengan target (arif Suadi, 1995:6). Pendapat lain dikemukakan Terry : "Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished that is the standard; what is being accomplished, that is performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard' (Malayu Hasibuan, 1996:246). Sejalan dengan pengertian pengertian tersebut Welsh (1984:16) mengemukakan tiga tahapan dalam pengawasan yaitu : (1) menetapkan standar prestasi; (2) mengukur prestasi yang ekarang serta sekaligus membandingkan dengan

standar yang telah ditetapkan dan; (3) mengambil tindakan untuk memperbaiki semua penyimpangan yang terjadi pada pelaksanaan dari standar yang telah ditetapkan tersebut.

2. Prinsip Pengawasan Dan Pengendalian

Bawasda dalam menjalankan fungsinya tersebut harus mengacu kepada sejumlah prinsip pengawasan yaitu :

1. Prinsip Tanggung Jawab; prinsip ini diwujudkan dalam kedudukan dari lembaga Bawasda maupun aparat pengawas (auditor) yang memiliki tanggung jawab secara profesional dalam melaksanakan pengawasannya
2. Prinsip Objektivitas dan Independen; prinsip ini diwujudkan dalam kedudukan dari lembaga. Bawasda maupun aparat pengawas (auditor) yang mempertahankan objektivitas serta memiliki independensi dalam melaksanakan pengawasannya
3. Prinsip pengawamanan dan Kepastian Hukum; prinsip ini diwujudkan dalam setiap langkah pemeriksaan yang dilakukan Bawasda maupun aparat pengawas (auditor) yang harus mencerminkan pengamanan harta dan kekayaan daerah dan secara hukum memberikan jaminan kepastian hukum
4. Prinsip Efisiensi Dan Efektivitas, prinsip ini diwujudkan dalam setiap langkah pemeriksaan yang dilakukan oleh Bawasda maupun aparat pengawas (auditor) yang harus mencerminkan pemakaian sumber daya daerah yang paling efisien dan efektif
5. Prinsip Keseksamaan; prinsip ini diwujudkan dalam setiap langkah pemeriksaan yang dilakukan oleh Bawasda maupun aparat pengawas (auditor) dengan mematuhi standar teknis serta berusaha keras untuk meningkatkan kompetensi dan mutu pengawasan
6. Prinsip Kerahasiaan; prinsip ini wujud dari upaya untuk menjamin bahwa seluruh dokumen hasil pemeriksaan adalah dokumen rahasia, yang hanya dapat disampaikan kepada pihak pihak berwenang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tenaga ahli pemeriksaan yang melaksanakan fungsi pengawasan adalah jabatan fungsional auditor (Keputusan Bersama Kepala BKN, Sekjen BPK dan Kepala BPKP Nomor 10 Tahun 1996, Nomor 49/SK/S/1996 dan Nomor Kep. 386/K/1996 tanggal 6 Juni 1996 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya. Jabatan auditor ini terbagi dalam jenjang sebagai berikut :

Auditor Ahli Utama, Auditor Ahli Muda, Auditor Ahli Pertama, Auditor Penyelia, Auditor Pelaksana Lanjutan, Auditor Pelaksana.

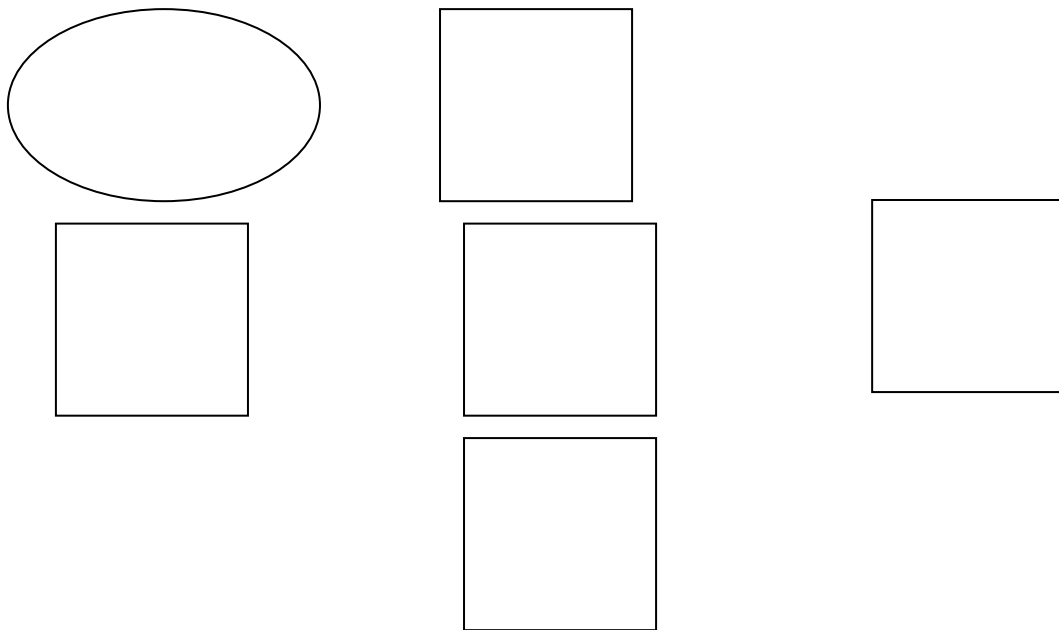
Adapun jenis/macam teknik audit yang dilakukan dalam pemeriksaan oleh auditor meliputi :

Analisis, observasi/pengamatan, permintaan informasi, evalkuasi, investigasi, verifikasi, cek, uji/test, footing, *cross footing*, *vouching*, trasir, *scanning*, rekonsiliasi, konfirmasi, bandingkan, inventarisasi/opname, inspeksi

3. Mekanisme Pengawasan

Secara umum pengawasan oleh Bawasda dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut :

Gambar 4.1. Mekanisme Pengawasan



Sementara yang dimaksud dengan laporan pertanggung jawaban Unit Kerja adalah meliputi laporan kegiatan masing masing uniut kerja yang ada dengan seluruh bukti pendukungnya.

Selain itu, secara khusus, sehubungan dengan tuntutan reformasi dalammanajemen keuangan daerah, maka mekanisme pengawasan oleh Bawasda dalam pelaporan keuangan daerah juga mengalami pergeseran. Adapun peranan Bawasda saat ini dapat dilihat dalam skema berikut ini :

Gambar 4.2. Sistematika Peran Bawasda Dalam Keuangan Daerah

4. Mekanisme Pengendalian

Bahwa mekanisme pengendalian tidak terlepas dari proses perencanaan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut hasil pengendalian. Adapun pengendalian pada setiap tahapan adalah sbb :

ii. Pengendalian pada tahapan perencanaan :

1. Bahwa pada era reformasi partisipasi merupakan salah satu aspek good governance, dimana terdapat integrasi yang positif antara pemerintah, masyarakat dan dunia bisnis, oleh karena itu pengendalian perlu dilakukan agar ada jaminan bahwa aspirasi masyarakat dapat diakomodasikan. Sering dikeluhkan bahwa apa yang direncanakan pemerintah tidak atau sedikit sekali menampung aspirasi masyarakat, sebaliknya pemerintah daerah beranggapan bahwa perencanaan dari bawah hanya baru berupa daftar keinginan saja, oleh karena itu perlu difasilitasi dengan dialog yang cukup waktu dan publikasi tentang upaya amemadukan program pemerintah dengan keinginan atau kebutuhan masyarakat, untuk menampung pendapat publik baik tentang kewajiban program pemerintah maupun program yang diinginkan masyarakat.
2. Bahwa dewasa ini pada pemerintah Kota Dan Kabupaten, sama halnya dengan Pemerintah Propinsi pengendalian pada tahapan perencanaan dilakukan oleh Bappeda atau Bappeko atau Bappekab, dan kemudian oleh Bagian Pengendalian Program dilakukan verifikasi tentang kesesuaiannya dengan Renstrada atau dokumen perencanaan lainnya.
3. Untuk memenuhi kewajiban pemerintah sebagai institusi pengemban misi rakyat, maka keputusan final hendaknya dipublikasikan secara luas dengan menggunakan media yang mudah dijangkau masyarakat, dan bila masih ada hal yang patut dipertimbangkan dari opini masyarakat dalam batas waktu tertentu, pemerintah wajib melakukan revisi.
4. Pengendalian perlu pula dilakukan terhadap kesesuaian antara belanja aparatur dengan belanja pelayanan, yang secara rasional seharusnya belanja pelayanan akan lebih besar daripada belanja aparatur yang jumlahnya jauh lebih kecil daripada jumlah rakyat yang harus dilayani. Apabila ternyata kondisinya tidak rasional maka perlu adanya peninjauan kembali, dengan mempertimbangkan nilai nilai yang dihasilkan dari apa yang telah dikeluarkan (Value for money)
5. Apabila digambarkan maka mekanisme pengendalian pada tahapan perencanaan adalah seperti pada bagan no. 1

iii. Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Pada Tahap Pelaksanaan

Untuk melaksanakan suatu kebijakan, baik dalam pelaksanaan administrasi keuangan atau kebijakan lainnya, menurut Edwards III, 1980:10-12), ada 4 faktor kritis yang perlu mendapatkan perhatian yaitu : 1. Komunikasi, Disposisi, Sumber Daya dan Struktur Birokrasi. Berdasarkan temuan dilapangan, hampir pada keempat faktor tersebut diatas mengalami hambatan sebagai berikut :

KOMUNIKASI

- Perubahan prosedur, istilah, susunan anggaran berdasarkan Kepmendagri No. 29/2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan APBD, telah terjadi kelambatan penyampaiannya mengingat terjadinya kelambatan penyampainnya ke daerah daerah, perlu mendapatkan perhatian untuk dilakukan penjadwalan yang realistis, sehingga tidak terjadi kebingungan oleh karena kelambatan ini diperberat oleh kurang intensifnya sosialisasi perubahan kebijakan administrasi keuangan daerah baik para auditor maupun para pejabat yang berkaitan langsung dan bertanggung jawab atas terselenggaranya administrasi keuangan daerah secara efisien dan efektif.
- Sosialisasi suatu sistem baru, dalam bidang keuangan masih bersifat sistem sedangkan pelatihan dilaksanakan masih bersifat sistem, diseminasi selanjutnya tidak sistem hanya diandalkan oleh pimpinan atau peserta terdahulu saja karena tidak semua orang memiliki kemampuan untuk diseminasi secara baik
- Anggaran berdasarkan kinerja secara konsepsional dianggap sudah baik akan tetapi, kenyataan dilapangan hal ini masih merupakan beban berat aparat pelaksana, karena tingkat pemahaman para pelaksana masih rendah, sehingga kondisi ini lebih dipenuhi hanya sebagai formalitas.

DISPOSISI

- Ada beberapa manual dan peraturan lain mengenai pengawasan yang belum dilaksanakan seperti misalnya : kegiatan pra pelaksanaan/perispan

pelaksanaan seperti misalnya Kuesioner dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP)

- Masih ada beberapa budaya atau sikap yang menghambat dalam menciptakan pengawasan yang efektif yaitu masih adanya sikap ewuh pakewuh, sok kuasa, sok tahu, adanya campur tangan atasan langsung yang diperiksa.

SUMBER DAYA

- Keterbatasan personil, seperti misalnya di Kota Mataram tenaga fungsional auditor hanya 2 orang demikian pula gejala umum yang ada di daerah lain sehingga kadang kadang tenaga lain yang bukan auditor, seperti misalnya tenaga system diikutsertakan untuk melakukan pemeriksaan, sehingga kadang kadang pejabat yang menjadi objek pemeriksaan (Objek) lebih menguasai peraturan atau system yang berlaku daripada pemeriksa
- Kesulitan sarana komunikasi dan mobilitas menyulitkan pemeriksaan ke objek pemeriksaan (objek) yang lokasinya jauh
- Perlengkapan bagi terselenggarakannya pengawasan, pengendalian yang sangat dirasakan kurang antara lain, sistem, mesin tik, mesin perporasi kalkulator listrik dan biasa, pesawat telepon fax dll. Teknologi lain yang lebih mempercepat perhubungan, terutama untuk daerah yang berpulau pulau yang jauh dari jangkauan pemerintah pusat
- Pada umumnya pejabat yang potensial dalam memberikan informasi keuangan hanyalah terbatas diantara mereka yang menangani masalah keuangan

STRUKTUR BIROKRASI

- Ternyata peraturan baru dan manual pengawasan belum disesuaikan dengan sistem anggaran yang baru
- Koordinasi dan kelembagaan ada yang sudah terjadlin dengan baik, ada pula yang masih memerlukan intensifikasi, pada umumnya disebabkan karena kesulitan sarana komunikasi, atau karena keterbatasan personil
- Bahwa secara prinsip, tidak ada perbedaan mekanisme pemeriksaan, pengawasan, pengendalian terhadap objek yang berbeda
- Teknik yang dianggap paling tepat dalam pemeriksaan, pengawasan keuangan daerah adalah pengawasan atasan langsung, bersifat preventif
- Khusus bagi Dispenda, kesulitan dalam melakukan pengawasan terhadap wajib pajak, adalah bahwa para wajib pajak belum melakukan administrasi keuangan usahanya secara baik, serta tingkat kooperasi yang masih rendah untuk kelancaran pelaksanaan pengawasan.
- Para pengawas di lingkungan Dispenda berpendapat bahwa sampai saat ini belum ada standar kinerja yang digunakan sebagai ukuran keberhasilan

pengendalian dan pengawasan, sednagkan dikalangan Bawasda merasa bahwa standar yang digunakan adalah kualitas hasil pemeriksaan dimana pada umumnya kualitas diartikan sebagai jumlah temuan masalah hasil pemeriksaan

- Menurut hasil pengawasan Bawasda, umumnya hasil temuan berupa kelemahan tatusaha akuntansi dan pelanggaran terhadap peraturan/perundangan yang berlaku
- Secara kelembagaan koordinasi dengan para pengawas eksternal (Bawasda propinsi, BPKP, BPK) pada saat penyusunan PKPT belum optimal dilaksanakan sehingga terpaksa terjadi penundaan/pengalihan pemeriksaan OBRIK sebagai akibat dari adanya tumpang tindih jadwal pemeriksaan

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam aspek pengendalian pelaksanaan kebijakan terdapat kelemahan pada semua aspek kritis baik pada komunikasi, disposisi, sumber daya maupun aspek struktur Birokrasi

5. Orientasi pengawasan Pengendalian Mekanisme Keuangan Daerag

Bahwa pengawasan dan pengendalian tidak hanya merupakan konsern dari para auditor atau pengawas fungsional melainkan harus merupakan konsern semua pihak sehingg aperlu ditumbuhkan kesadaran akan aspek komersial baik dari sisi keuangan maupun aset negara mengingat bahwa dewasa ini operasi keuangan daerah harus bekerja dalam lingkungan yang kompetitif. Untuk membantu menjamin tingkat kejujuran dan kepekaan terhadap tingkat kemanfaatan sumber daya dalam pembuatan keputusan, maka, perlu ada standar kompetensi para pejabat yang berkepentingan pada berbagai tingkatan manajerial. Untuk itu disarankan agar :

- a. Setiap keputusan pada tingkatan pimpinan puncak perlu dilandawsi atas kesadaran yang tinggi dari aspek komersial, sejlan dengan kesadaran akan penyediaan jasa/pelayanan yang berkualitas tapi dibiayai secara efisien, berdasarkan keefektivan biaya, berorientasi kepada jiwa memperbaiki dan memlihara akan kesadaran komersial dalam memanfaatkan sumber dan menyediakan layanan dengan cara :
 - Identifikasi pertimbangan pertimbangan komersial atau kesempatan kesempatan menguntungkan pemerintah
 - Bersedia mengada[ptasikan praktek praktek komersial untuk memperbaiki jiwa wirausaha dalam kegiatan operasional
 - Bertindak untuk mengintensifkam dan melestarikan pemahaman terbaik tentang isu isu komersialisasi untuk kepentingan umum

- Menciptakan kondisi agar ada keseimbangan antara biaya dan nilai
 - Bertindak untuk mengembangkan pemahamanb isu isu komersial
 - Menggunakan kriteria komerisla secara tepat dalam menentukan keputusan dan memilih berbagai pilihan
- b. Pada ringkatan pimpinan menengah, perlu kemampuan menghindari pemborosan dan memperbaiki keefektivan biaya dalam kegiatan sehari hari, berusaha memperbaiki cara penggunaan sumber umber dalam keterbatasan anggaran, dengan cara :
- Memiliki kepiawaian dalam menciptakan keefektivan biaya, dan mencari cara dalam perbaikan pemberian pelayanan sesuai atau diatas target
 - Menggunakan waktunya dalam mengembangkan pengetahuan dan pengertian akan isu isu komersial yang paling lanbgusng dengan pelaksanaan fungsi pemerinta daerah
 - Bertindak agar menjamin ketersediaan data yang jelas dan bermanfaat sebagai landasar pengambilan keputusan
 - Memonitor secara aktif dan melakukan pengawasan atas biaya dan kinerja pelayanan
 - Mencoba berbagai cara dalam melaksanakan fungsi pelayanan dan memilih dengan cara yang paling memenuhi syarat keefektivan biaya
- c. Bagi para pimpinan operasional, perlu untuk menghidnari pemborosan dan memperbaiki keefektivan biaya dalam kegiatan sehari harinya, s erta meningkatkan kesadaran akan kehati hatian menggunakan sumber daya dalam keterbatasan anggaran, dengan cara :
- Mempraktekan konsep value for money, dengan meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya standar operasional
 - Menjamin agar ada kesadaran akan pelrunya kepekaan terhadap penggunaan sumber daya dan membantu melaksanakannya
 - Menggunakan sumber sumber secara berhati hati agar menghindari pemborosan
 - Mempertimbangkan dengan tepat implikasi keuangan bagi setiap kegiatan yang diusulkan
 - Menekankan akan pentingnya kesadaran biaya kepada staf baik secara lisan maupun dengan perbuatan

Berdasarkan standar kompetensi para pejabat pengelola keuangan tersebut diatas, maka pengawasan, pemeriksaan dan pengendalian di bidang keuangan daerah perlu diarahkan untuk melakukan verifikasi pemenuhan kompetensi diatas

7. Prioritas Objek Pemeriksaan

Mengingat keterbatasan yang ada, maka objek pemeriksaan perlu diarahkan kepada objek objek strategis seperti :

- Objek yang memiliki kemungkinan besar celah celah sistem yang dapat digunakan adanya penyimpangan
- Kemungkinan yang dapat diselewengkan melalui penggunaan teknologi
- Objek yang berkaitan dengan masalah kerusakan lingkungan
- Objek yang berkaitan dengan pengadaan barang
- Objek yang berkaitan dengan belanja pelayanan bangunan fisik
- Penyimpangan dalam perizinan usaha
- Antisipasi kemungkinan adanya jenis kejahatan baru

8. Perubahan Budaya Agar mendukung Fungsi Pengawas Dan Pengendalian :

Bahwa budaya organisasi menurut Dressler (Phatak, 1983) dan Harrison (Haynes, 1980), berfungsi sebagai alat komunikasi, mengantisipasi dan merespon perilaku anggota, menciptakan standar, menciptakan pembelajaran, mengendalikan perilaku, menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi serta sistem anggota, membangun cara untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal, oleh karena itu penting untuk dikembangkan dan dipelihara menurut Herilriegel (1998) dilakukan melalui upaya yang menunjukkan apa yang dijadikan perhatian para pimpinan, bagaimana cara bersikap dalam menghadapi krisis organisasional, managerial role modeling, penentuan kriteria penghargaan, kriteria seleksi dan promosi, serta penyelenggaraan upacara, mensosialisasikan sejarah organisasi. Pengadaan pegawai dilandasi oleh kecocokan dengan budaya organisasi, dan menyisihkan mereka yang tidak sesuai dengan budaya organisasi seperti budaya sok kuasa, sok tahu dan budaya lainnya yang bertentangan dengan kualitas hasil pengawasan

Berdasarkan kondisi diatas, maka perlu adanya perubahan mentalitas dasar yang berorientasi kepada; peningkatan kualitas, pendekatan ilmiah dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dan kualitatif, terutama menggunakan teknik manajemen, komitmen semua pihak dalam jangka waktu yang panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan sehingga menumbuhkan partisipasi

kedua pihak dalam mewujudkan kualitas pelayanan masyarakat yang prima yang didukung oleh efisiensi dan efektivitas anggaran keuangan daerah.

Singkatnya adalah bawah sistem pengawasan harus melahirkan sinergi antara pengawas dan yang diawasi sehingga diperoleh keulitas pengawasan yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja administrasi keuangan daerah yang diharapkan, dengan dilandasi adanya mentalitras dasar yang berorientasi kualitas, didukung oleh sistem manajemen, sarana dan pendekatan pelatihan yang massif. Melalui konsep ini akan tersusun standar standar kinerja yang disusun berdasarkan berbagai alat uji. Sebetulnya hal ini pernah dilakukan dengan melaksanakan konsep budaya kerja yang merupakan hasil adaptasi dari konsep Total Quality Control dan Total Quality Management yang kemudian mengalami kegagalan karena kurangnya komitmen dari pimpinan. Apabila hal ini dilaksanakan secara sungguh sungguh, maka mungkin hasilnya akan baik

9. Susunan kelembagaan pengawasan, menurut kedudukan dan tugasnya

Bahwa lembaga lembaga pengawasan dan tugasnya masing masing adalah sebagai berikut : BPK, bertugas dalam pemeriksaan perhitungan anggaran, BPKP bertugas melakukan pemeriksaan dan penyediaan saran perbaikan kinerja; Inspektorat/Biro Pengawasan Departemen/LPND memberikan saran perbaikan internal dilingkungan departemen/LPND; Bawasda memberikan saran perbaikan intern Pemerintah Daerah' legislatif bertugas menetapkan aturan, saran dan tindakan represif; Yudikatif bertugas untuk saran hukum dan tindakan represif; masyarakat melalui sistem pelayanan dan outcomes eksekutif, jadi ada 7 institusi yang melakukan fungsi pengawasan dalam hal ini. Pengawasan untuk kelompok pengawasan sosial, nampaknya diperlukan lembaga sosial untuk memberikan sosialisasi tentang sistem administrasi keuangan daerah. Untuk jelasnya dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1

Susunan Kelembagaan Pengawasan Menurut Kedudukan Tugasnya

NAMA INSTITUSI	KEDUDUKAN	PERAN	TUGAS/KET
BPK	Sejajar Dengan DPR	Pemeriksa Pertanggungjawaban Keuangan Pemerintah	Auditor dalam pemeriksaan perhitungan anggaran negara
BPKP	Dibawah Presiden	Memberikan informasi kepada presiden mengenai kinerja instansi pemerintah, katalis peningkatan kinerja organisasi	Pemeriksaan dan penyediaan saran perbaikan kinerja
INSPEKTIRAT/ BIRO	Dibawah Menteri/Kepala	Membantu pimpinan Departemen/LPND	Pemasok saran perbaikan

PENGAWASAN DEP/LPND	LPND	dalam bidang pengawasan	internal
BADAN PENGAWAS DAERAH	Dibawah Kepada Eksekutif Daerah	Menjadi aparat pengawasan internal pemerintah daerah	Pemasok saran perbaikan internal
LEGISLATIF	DPR/DPRD	Kontrol terhadap kebijakan eksekutif	Menetapkan aturan, saran dan tindakan represif
YUDIKATIF	MA; Kejaksaan	Kontrol Yudikatif	Saran Hukum Dan Represif
MASYARAKAT		Kontrol Sosial	Kontrol Pelayanan dan Outcomes Eksekutif

Sumber : Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia; Buku I Bab IV, Manajemen Pemerintahan Negara, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara RI, 2003

Untuk memperkuat personil pengawasan di daerah yang umumnya kekurangan jumlah auditor baik kuantitas dan kualitas, maka apabila diperhitungkan berdasarkan pembagian wilayah administratif saja (yang seharusnya berdasarkan rasio objek pemeriksaan), maka bila satu kota antara 5-7 kecamatan dan kabupaten kurang lebih 30 kecamatan, maka diperlukan kurang lebih 200 auditor di lima kabuapten dan 5 kota sampel penelitian ini, belum diteliti kebutuhan di daerah lainnya. Nampaknya BPKP, bekerjasama dengan lembaga lembaga diklat yang da perlu menyelenggarakan diklatr yang benar benar profesional untuk mencetak para auditor tersebut. Selain tu, untuk menjaga independensi Bawasda, nampaknya perlu agar melaporkan hasil pengawasannya kepada Walikota atau Bupati secara langsung. Dalam jangka pendek, untuk memenuhi kekurangan auditor, agar proses penyempurnaan tidak terhambat dan timbul kesenjangan yang makin besar, maka disarankan agar ada program bantuan teknis dan pemagangan dalam rangka menyempurnakan peralihan antara sistem line item budget ke arah sistem anggaran kinerja, demikian pula halnya diperlukan bagi para anggota DPRD

10. Pengawasan dan Pengendalian Pada Tahapan Monitoring Dan Evaluasi

Bahwa dewasa ini monitoring dilakukan dengan laporan bulanan anggaran dari tiap dinas, di Kabupaten dan Kota disampaikan ke Bappekab dan Bappeko, sebagai bahan laporan kepada Gubernur. Baik laporan bulanan, maupun 3 bulanan, belum merupakan alat manajemen sepenuhnya karena belum sepenuhnya dikaitkan dengan sarsan program atau indikator kinerja, laporan tersebut lebih merupakan ringkasan pengeluaran sesuai dengan ketapatan

waktunya; anggaran pembangunan biasanya yang dilaporkan adalah kemajuan proyek fisik/konstruksi atau proyek infrastruktur lainnya, apakah anggaran melebihi atau dibawah anggaran yang tersedia, apakah sesuai dengan jadwal atau tidak, belum menggambarkan apakah program mampu memenuhi indikator kinerja. Tingkatan kualitas pelayanan masih rendah capaiannya karena 55-65% masih digunakan untuk belanja aparatur. Fiscal transfers dari pemerintah pusat sering terlambat sebagai akibat dari rencana pengeluaran yang belum lengkap, atau sebagai akibat dari kurang terpenuhinya syarat tertentu yang harus dipenuhi, maka DAK bisa termalbat sampai 1 atau 2 kuartal. Disarankan bahwa pengawasan dan pengendalian terhadap kemungkinan masih berlakunya budaya lobby dan kemampuan daerah dalam memenuhi segala persyaratan administratif harus dimaksimalkan melalui bimbingan para auditor dan pejabat ahli lainnya, demikian pula untuk para anggota DPRD, karena mereka umumnya belum memiliki fasilitas tenaga ahli dalam bidang keuangan

PENGUNAAN KONSEP VALUE FOR MONEY

Telah dikemukakan bahwa sebaiknya para pejabat pimpinan operasional dalam tugas sehari harinya menggunakan konsep value for money untuk kedepan dalam waktu singkat, dibawah ini dijelaskan garis besar konsep tersebut sebagai berikut :

Istilah value for money, dewasa ini sudah umum digunakan disektor publik. Perbaikannya diarahkan kepada untuk pelayanan yang langsung diberikan kepada publik ataupun bagi pelayanan administrasi umum atau baik pekerjaan kebijakan, yang sudah merupakan kekuatan besar dalam mendorong mewujudkan perencanaan dan monitoring belanja publik yang efektif. Hal ini merupakan gambaran upaya pemerintah dalam mewujudkan konsep 'financial management initiative' pada tahun 1982 di Inggris, tahun 1986 di Scotlandia.

A. definisi Value For Money terjadi dalam kondisi sebagai berikut :

Apabila ada barang yang dijual dengan harga lebih rendah dari barang yang ditawarkan sebelumnya

Sama dengan diatas yang ditawarkan lebih rendah harganya dari yang ditawarkan ditempat lain

Apabila ada produk dengan merk baru dengan fungsi yang sama akan tetapi lebih murah dari barang dengan merek sebelumnya atau yang ada

Apabila ada produk yang merk baru dan mampu melaksanakan fungsinya lebih baik dari produk dengan merek yang ada tapi harganya lebih murah

Bila ada produk dengan merek baru, walaupun cara kerjanya tidak sebaik barang dengan merek yang ada, tapi harganya jauh lebih menguntungkan bila dibandingkan dengan perbedaan kualitasnya

Bila ada barang dengan merek baru yang jauh lebih mahal bila dibandingkan dengan merek yang ada akan tetapi sedemikian jauh lebih baiknya kualitasnya akan jauh lebih menguntungkan.

Berdasarkan gambaran diatas, maka istilah 'value for money' menunjukkan adanya fokus terhadap perbandingan dengan apa yang dilakukan sebelumnya, dengan apa yang dilakukan di tempat yang lain, dan perbandingan dalam selisih antara biaya dengan selisih tingkat/kualitas pelayann, yang menghasilkan suatu pemahaman tentang tujuan akhir yang ingin diwujudkan oleh suatu produk dari oleh suatu jenis pelayanan

Landasan konsep value for money adalah efisiensi ekonomi (economic efficiency) yang berasal dari konsep 'ekonomi kesejahteraan (welfare economic). Titik awal asumsinya ialah bahwa kapanpun tujuan masyarakat adalah memaksimalkan kondisi masyarakat dengan keterbatasan sumber sumber yang dimungkinkan pada saat yang bersangkutan, didalamnya termasuk pertimbangan pemilihan produk yang dihasilkan, bagaimana cara memproduksi, pemilihan kombinasi sumber sumber yang digunakan, dan digunakan dalam kapasitas penuh. Dikalangan perusahaan swasta, untuk memperoleh keuntungan maka perusahaan harus membuat keputusan yang benar dalam 3 bidang utama yang merupakan kuncinya, yaitu :

- a. harus dipastikan bahwa penggunaan sumber sumber secara maksimum dalam proses produksi, kondisi ini akan dihitung secara fisik dengan menggunakan rasio seperti misalnya output yang dihasilkan oleh setiap orang; output masing masing mesin, penggunaan bangunan, penggunaan berapa liter bensin untuk setiap kilometer, dsb. Ini semua merupakan efisiensi teknis dalam perusahaan tertentu efisiensi teknis ini akan memberikan keuntungan terbesar
- b. harus dipastikan bahwa pemilihan kombinasi berbagai sumber, yang digunakan ditempat pertama, pertimbangan yang tepat antara tenaga terampil dan yang tidak terampil, kombinasi yang tepat antara tenaga kerja dan barang modal, keseimbangan yang tepat antara aktivitas didalam perusahaan atau yang dikerjakan diluar perusahaan. Kekuatan kekuatan yang mendorong dalam hal ini perlu agar diarahkan kepada ekonomisasi segala sumber yang langka, lalu lebih menggunakan sumber sumber yang banyak tersedia yang umumnya akan lebih murah biayanya, dengan demikian, maka prakteknya ekonomisasi merupakan proses merubah biaya tinggi kearah biaya rendah, membawanya kearah fikiran tentang pembiayaan, berarti bergerak dari arah yang murni bersifat fisik tentang 'efisiensi teknis' dan kadang kadang kearah efisiensi alokatif (allocative efficiency)
- c. harus dipastikan bahwa perusahaan menghasilkan produk yang benar, yaitu barang barang atau jasa yang benar benar saat ini dapat memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan atau masyarakat. Didalamnya termasuk pemilihan spesifikasi yang tepat, seperti misalnya warna, ukuran, kualitas dalam arti kemampuan memenuhi fungsinya, kekuatannya, jangka waktu pemakaiannya, jumlahnya dan segala sesuatu yang berhubungan dengan ketepatan identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan konsumen potensial

- d. dalam beberapa aspek, konsep value for money merupakan sebuah birokrasi bagi badan pemerintah dalam mencapai kemanfaatan atau keuntungan, kenyataannya bahwa pada umumnya jasa pemerintah tidak beroperasi dalam lingkungan persaingan, barang-barang dan tenaga kerja yang dihasilkan pemerintah sama sekali tidak dijual dipasar. Sesungguhnya value for money yang terbaik dapat juga merupakan sebuah ekivalensi dengan konsep efisiensi ekonomi, pengalokasian sumber-sumber, untuk memaksimalkan kesejahteraan masyarakat. Secara khusus, dengan demikian merupakan "ultimately the final social and economic benefit of a policy and relation to the cost" (kemanfaatan atau keuntungan sosial dan ekonomi sebagai hasil dari kebijakan yang berhubungan dengan biaya)
- e. dengan demikian bisa dirumuskan sebagai rasio antara nilai output dengan biaya input (Civil Service College, 1993:3)
- f. dalam literatur yang membahas tentang evaluasi kebijakan, maka definisi value for money digunakan untuk menggambarkan suatu kombinasi yang optimum antara ekonomi, efisiensi dan keefektifan, kadang-kadang ditambahkan pula equity
- g. definisi keefektifan merupakan rasio antara nilai output dengan output fisik; sedangkan efisiensi merupakan perbandingan antara output fisik dengan input fisik dan ekonomis merupakan perbandingan antara input fisik dengan biaya yang diperlukan untuk input
- h. $VFM = Keefektifan \times Efisiensi \times ekonomi$. Definisi ini pada dasarnya sama dimana efisiensi sama dengan efisiensi teknis, ekonomis sama dengan pengertian efisiensi alokatif, keefektifan sama dengan pencapaian sasaran (the extent to which objectives are met)
- i. Definisi tentang keefektifan juga dirumuskan oleh kementerian perbendaharaan Inggris (The Treasury) sebagai berikut : "the extent to which the objectives of a policy are achieved", sedangkan NAO (The National Audit Office) merumuskan keefektifan sebagai : "Effectiveness is concerned with the relationship between the intended impact and the actual impact of an activity, tapi kemudian NAO menyatakan bahwa VFM dilingkungan NAO, menolak mempertanyakan hasil suatu sasaran yang diputuskan oleh para menteri dan anggota parlemen, tapi ini tidak akan menghalangi pemeriksaan atas kelengkapan dan akurasi informasi, yang digunakan sebagai dasar penetapan keputusan dan iktis. Bagi badan eksekutif NAO, menggunakan definisi keefektifan sama dengan definisi yang digunakannya didalam evaluasi kebijakan dengan menambahkan keharusan untuk pengukuran kualitas, yang dirumuskannya sebagai berikut :
 " a quality measure describes the usefulness or value of a service. a quality of service measure, relates to the delivery of that service to the recipient" (pengukuran kualitas menggambarkan kegunaan atau nilai suatu jasa, pengukuran kualitas jasa berhubungan dengan penyerahan jasa tersebut kepada penerima). Apabila disimpulkan, maka keefektifan memberikan perhatian kepada output, dan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Perbandingan antar output yang direndakan dengan kenyatannya
 - Perbandingan antara output nyata dengan output yang direndakan dan dengan sasaran akhir
 - Pertimbangan tentang siapa sebenarnya yang menjadi pelanggan dan seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap output yang dihasilkan
- j. Pengertian ekonomi apabila disimpulkan berhubungan dengan input yang terdiri atas :
- Perbandingan antara input yang direndakan dengan realisasinya
 - Perbandingan antara input yang sekarang dengan input dimasa lalu
 - Perbandingan antara input organisasi sendiri dengan organisasi lainnya
 - Perbandingan antara biaya input dengan biaya input yang allu dengan biaya input organisasi lainnya

Berdasarkan uraian uraian diatas, ternyata definisi ekonomis, efisien dan efektif satu sama lain berhubungan sangat erat, yaitu berhubungan dengan upaya pemanfaatan semua sumber semaksimal mungkin, mengusahakan melakukan kombinasi yang tepat diantara berbagai sumber, menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian disini diatas telah memberikan perhatian terhadap input, output dan hubungan diantara mereka. Dalam kondisi ini kita harus mempertimbangkan perbedaan antara output dan outcomes. Kadang kadang output tertentu bagi suatu organisasi akan memberikan keuntungan atau kemanfaatan dalam jangka waktu yang lama, mungkin juga aktivitas dianggap merupakan kegiatan yang sangat produktif bagi suatu organisasi tertentu apabila dicapai outcomes yang diharapkan dalam jangka waktu yang sangat panjang. Departemen pelatihan mungkin menyediakan program pelatihan yang dapat diikuti oleh peserta sebanyak banyaknya, ini berarti bahwa yang ingin dicapai adalah tingkat output yang tinggi, akan tetapi outcome yang lebih baik akan tercermin didalam kinerja yang lebih baik. Sebuah rumah sakit memberikan pengobatan massal bagi sejumlah besar pasien, maka ini merupakan kinerja output, akan tetapi kinerja outcomes akan nampak pada peningkatan perbaikan kondisi kesehatan.

Selama eksplorasi definisi diatas, dalam kaitan ini akan banyak berhubungan dengan perlunya kejelasan antara pengukuran kinerja dan indikator kinerja. Mengenai kedua istilah ini, kembali tidak ada definisi yang seragam, akan tetapi ada yang berpendapat bahwa ukuran kinerja lebih pasti daripada indikator. Dalam beberapa hal, apabila orang sulit mengukur kinerja, maka dapat digantikan dengan menggunakan indikator. Sebagai contoh, misalnya apabila sulit mengukur kepuasan pelanggan, maka kita dapat menggunakan indikator jumlah keluhan atau keluhan konsumen, makin menurunnya jumlah keluhan konsumen, dianggap sebagai indikator adanya perbaikan kepuasan konsumen. Pihak lain telah mendefinisikan indikator secara berbeda

beda, yaitu sebagai kombinasi atau rasio berbagai pengukuran. Dengan demikian, jumlah penggunaan adalah ukuran untuk output, jumlah uang untuk memberikan pelayanan adalah ukuran untuk input, tapi jumlah penggunaan untuk memperoleh uang adalah indikator kinerja. Untuk kelengkapan instansi pemerintah, kantor treasury/perbendaharaan dalam tulisannya yang berjudul "a guide to setting targets and measuring performance" menawarkan definisi sebagai berikut "

" A measure is a direct quantification of output or of some aspects of performance. An indicator is a statistic which gives some information about output and performance". (Sebuah indikator merupakan kuantifikasi langsung dari output atau beberapa aspek dari kinerja. Suatu indikator merupakan sebuah statistik yang memberikan informasi tentang output dan kinerja)

Dewasa ini, pada dasarnya istilah ukuran dan istilah indikator akan digunakan secara bergantian. Hal ini disebabkan karena ukuran terbaiknya pun hanya dapat merupakan indikator yang menunjukkan seberapa baik seseorang atau suatu organisasi telah menampilkan kinerjanya. Ukuran telah ditafsirkan sebagai suatu kondisi untuk mengatasi atau mungkin dalam memberikan kejelasan tentang bagaimana ukuran lain telah digeser

- k. Untuk menyimpulkan, bagaimana sebaiknya konsep efisiensi, ekonomi dan keefektifan digunakan dalam mengecek/memeriksa atau mengembangkan alat ukur kinerja atau indikator. Mungkin saja akan menghamburkan waktu untuk memeriksa indikator individu, untuk melihat bagaimana mengklasifikasi masalah ini berdasarkan efisiensi, ekonomi dan keefektifan. Dalam beberapa hal mungkin perdebatan ini tidak produktif, terutama karena definisi yang dihasilkan tidak begitu tegas perbedaannya. Bagaimanapun dalam mengembangkan sistem pengukuran kinerja dan indikatornya, sungguh dirasakan penting untuk memastikan bahwa semua elemen nilai uang (VFM) tercakup didalamnya. Ukuran dan indikator harus mampu menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Seberapa baik input yang mungkin dapat digunakan ?
- Seberapa baik kombinasi input yang dipilih dan dibeli
- Seberapa baik pemenuhan kebutuhan masyarakat yang telah dicapai melalui ketepatan pemilihan terhadap output
- Dalam hubungan apa output yang langsung digunakan dapat mencapai outcomes yang diinginkan

Adalah sangat vital untuk merumuskan sasaran yang mampu merangkum baik konsep efisiensi, ekonomi dan keefektifan pada tahapan yang pertama. Pada akhirnya indikator kinerja berasal dari sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian akan sangat bermanfaat apabila kita mencoba mengklasifikasi ukuran dan indikator pada garis besarnya kedalam 3 atau 4 klasifikasi di atas, tanpa ada kekhawatiran yang berlebihan mengenai ketegasan batas diantara konsep di atas

untuk lebih menjamin tidak terjadinya kekhawatiran diatas, dapat ditunjang oleh adanya tingkat ketepatan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen. Jangan lupa bahwa ada isu-isu yang mungkin harus didukung oleh konsep lainnya. Sebagai contoh, mungkin ada indikator ekonomi yang dianggap sudah baik, akan tetapi bila yang digunakan hanya dengan membandingkan antara rencana dan realisasi input saja, maka itu saja tidak akan cukup bagi manajemen untuk memperoleh informasi dalam merencanakan inputnya

PENGUNAAN PENGUKURAN KINERJA DAN INDIKATOR INDIKATOR YANG DIGUNAKAN

Bagi para manager, sangatlah penting untuk memiliki kemampuan dalam menetapkan berbagai kriteria dalam menetapkan indikator kinerja organisasi selengkap mungkin, sekomprensif mungkin dan penetapan target sebaik mungkin. Peranan informasi dalam hal ini sangat besar, dimana para manager dapat menggunakannya dengan tepat. Indikator kunci yang sebaiknya disesuaikan dengan sasaran organisasi harus mampu menjawab pertanyaan sebagai berikut :

3. jenis atau macam organisasi apa yang kita miliki
4. siapa yang kita layani ? siapa pelanggan kita
5. dibidang apa organisasi kita bergerak
6. kebijakan apa yang diberlakukan untuk organisasi ini
7. apa saja prioritas utamanya

Dalam praktek pelaporan tentang VFM sangat penting, ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menganalisis apakah VFM sudah dicapai dengan baik, yaitu :

1. seberapa jauh pelayanan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
2. apakah sasaran akhir dapat dicapai
3. apakah efisiensi dan ekonomis secara menyeluruh dapat diperbaiki
4. bagaimana kinerja kita bila dibandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dalam bidang yang sama
5. Bagaimana perbaikan dalam efisiensi, ekonomi bila dibandingkan dengan organisasi sektor publik lain ditempat/daerah lain atau bila dibandingkan dengan sektor privat

Setiap organisasi yang memiliki kejelasan tujuan akan membantus semua pihak baik para manager, maupun para individu sebagai anggota organisasi. Agar semua dapat berkontribusi, maka indikator harus jelas. Sebagai contoh, ada beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan hal diatas yaitu :

1. mengapa target pencapaian target begitu penting

2. mengapa kita harus memperlakukan orang-orang tertentu dalam organisasi sedemikian baiknya
3. mengapa saya harus melakukan penghematan agar lebih efisien
4. pelanggan mana yang saya anggap mendapat perlakuan istimewa

Sasaran yang telah ditetapkan dengan jelas, maka untuk mencapainya harus dituangkan dalam rencana dan harus dilakukan monitoring dalam upaya pencapaiannya, allu harus pula dilakukan pendelegasian wewenang kepada setiap individu dalam melaksanakannya

Sebagai contoh pertanyaan berikut adalah untuk melihat sistem, sasaran, indikator dan nilai-nilai yang diterangkan

1. apabila suatu aturan akan diberlakukan pada bulan november 2004, apakah cukup waktu untuk melakukan sosialisasi
2. apabila setiap orang dapat menyelesaikan anggarannya, apakah otomatis organisasi juga akan demikian
3. apakah kualitas yang tepat yang sudah dimiliki staf akan mampu memperbaiki kualitas pelayanan yang sesuai dengan yang diharapkan
4. apabila terjadi perluasan pelayanan, seperti yang diharapkan, akan bangunan, pelayanan komputer sudah memadai ?

Setelah sasaran, penguluran kinerja dan indikatornya dituangkan dalam rencana, maka penting pula dalam proses perencanaan tersebut untuk menetapkan dimana dapat dilakukan perbaikan dan bagaimana pengalokasian sumber-sumber yang dibutuhkannya, membandingkan kinerja dengan unit organisasi lainnya, dengan masa sebelumnya dengan sektor lain dengan tempat lain. Untuk itu diperlukan informasi dari luar organisasi. Misalnya informasi sebagai berikut :

1. unit organisasi yang telah mencapai kinerja terbaik 3 tahun terakhir
2. bagian yang paling potensial untuk perbaikan kualitas pelayanan
3. bagian yang paling besar dimana dapat dilakukan pengurangan biaya
4. bagian yang paling tertinggal kinerjanya dibanding dengan yang lainnya
5. daerah dimana permintaan terhadap pelayanan paling tinggi pertumbuhannya
6. dimana yang membutuhkan alokasi sumber paling banyak

untuk mengetahui faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan diperlukan berbagai informasi baik dari dalam ataupun dari luar organisasi, baik berupa informasi tentang perbaikan dibandingkan dengan organisasi lain, sistem pembayaran yang lebih meningkatkan kinerja, hasil investasi terhadap perbaikan kualitas, pertumbuhan pangsa pasar, faktor-faktor tidak terduga yang berpengaruh. Dewasa ini, terutama di sektor publik, telah tumbuh keinginan yang lebih besar untuk melakukan pendelegasian, salah satu prinsip dalam konsep 'financial management initiative' adalah bahwa staf harus diberikan tanggung jawab yang jelas, sasaran yang jelas, lalu diberikan kebebasan untuk mengelola pencapaian sasaran tersebut, dan ini berarti pendelegasian wewenang yang harus dibekali dengan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya kinerja harus dinilai. Pendelegasian yang efektif memerlukan saling pengertian terhadap perlunya keberhasilan diukur, dengan menerapkan teknik pengukuran kinerja dan indikator keberhasilannya. Beberapa informasi yang diperlukan dalam hal ini antara lain pegawai atau unit kerja yang paling memberikan kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi, keputusan kunci yang mana yang paling memberikan kontribusi terhadap kegagalan atau keberhasilan, ketepatan ukuran dan indikator yang digunakan dalam pengambilan keputusan pada setiap tingkatan. Pengukuran kinerja dan indikatornya, juga bermanfaat dalam menentukan sistem pembayaran atau perubahan staf, sehingga perlu pertimbangan tentang pilihan sumber uang yang akan digunakan untuk membayar bonus, sistem distribusi pembayaran bonus antar unit dan antar individu. Sistem ini secara rasional dapat pula berpengaruh terhadap motivasi pegawai, pengukuran kinerja dan indikator selain itu juga merupakan sesuatu yang bersifat intrinsik bagi seluruh proses manajemen, termasuk didalamnya perencanaan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas politik

B. PENETAPAN SASARAN

Penggunaan istilah sasaran, tujuan, banyak digunakan dalam bahasa sehari-hari, diberbagai kalangan, walaupun mungkin dengan pengertian yang berbeda-beda, atau mungkin dengan arti yang sama tapi dengan istilah yang berbeda. Dalam bahasa Inggris misalnya ada istilah 'aims, objective, ends, means, targets, purpose, role, dsb'. Khusus dalam tulisan ini barangkali perlu digunakan terlebih dahulu istilah dan pengertian yang sama agar tidak terjadi kesimpangsiuran

Mengingat bahwa sumber pengetahuan yang digunakan berasal dari dunia barat, maka ada baiknya dibahas dahulu berbagai istilah yang ada di lingkungannya, yaitu sebagai berikut :

1. AIMS; pada akhir satu spektrum, aims adalah pernyataan dari suatu purpose yang bersifat :
 - a. luas dalam ruang lingkupnya
 - b. digambarkan dalam terminologi yang umum

- c. biasanya tidak memiliki skala waktu dalam keterlibatannya
- d. sulit untuk asesennya
- e. bermaksud untuk diarahkan dalam jangka panjang
- f. kemungkinan tidak dapat dikuantifikasikan

dengan demikian maka aims merupakan pernyataan suatu puspose, menunjang bagi mereka yang bekerja dalam suatu organisasi atau unit organisasi, dimana mereka dapat menemukan identitas organisasi secara umum, nuansa purpose, ide ide tentang tujuan akhir yang ingin dicapai, arahan jangka panjang, yang kesemuanya harus mudah dimengerti, menghubungkan berbagai perasaan atau nuansa purpose akhir, tentang sesuatu yang berharga untuk dicapai; dan itu semua akan diingat dan tidak membutuhkan terlalu sering untuk melihat dari sebuah sumber dokumen. Kata kata lain yang sering digunakan secara bergantian dengan aims adalah role, purpose dan mission statement. Pernyataan misi harus pendek, ringkas, kadang kadang juga merujuk pada pernyataan panjang mengenai nilai nilai yang dianut sebuah organisasi, yang merupakan sesuatu yang berbeda dari yang lainnya. Aims sebaiknya menjembatani kesadaran yang tercakup dalam purpose dan arahan merupakan bagian dari kesadaran nilai dan budaya, bersifat inspirasional, mampu menampung segala hal. Untuk mencapai aim, kita tidak boleh meninggalkan komponen yang vital, seperti misalnya komponen motivasi kerja, sangatlah berbahaya jika suatu organisasi mengalami demotivasi. Berbagai contoh AIMS dibawah ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas :

- a. aims sebuah indutri pesawat terbang : merancang dan memproduksi pesawat dimana para penumpang ingin terbang dengannta, dan yang ingin dibeli oleh perusahaan penerbangan, serta yang memungkinkan memberikan keuntungan (to design and produce planes which passengers wish to fly in and which airlines wish to buy, and to do so profitability)
- b. aims organisasi pelatihan sektor publik : menyediakan pelatihan berkualitas tinggi untuk para manager senior dan memenuhi biayanya dari penghasilan yang diperoleh (to provide high quality training for senior managers and to cover costs from revenue). Catatan : bahwa motif keuntungan hampir selalu muncul kemudian setelah berbagai pertimbangan yang lainnya, akrena meruakan elemen yang menggiring inspirasi kekuatan kerja. Ini sangat wajar bagi sektor privat, sedangkan pada aims yang ke 2, sekali lagi nampak bahwa pertimbangan elemen keuangan berada pada pertimbangan akhir, bahwa aims tetap dibiarkan terbuka, terhadap munculnya berbagai pertanyaan seperti misalnya tentang apa itu yang dimaksud dengan kualitas yang tinggi, dan siapa itu senior manager)

- c. aims sebuah divisi yang ada pada level ke 7 dibawah sebuah divisi pengambil kebijakan : menyediakan bantuan bagi terlaksananya suatu kebijakan dan memberikan saran saran yang dibutuhkan oleh para menteri dan para manajemen senior (to provide policy support and advice which meets the needs of minister and senior management) catatan : dalam hal ini, maka tidak dijelaskan secara rinci tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan, akan tetapi pelanggannya sangat jelas diidentifikasi, demikian pula bidang tugasnya. Haruskah kita masukkan sesuatu tentang penghematan biaya ? apakah sebaiknya dimasukkan pula segala sesuatu tentang purpose dari kebijakan itu sendiri ?
 - d. aims. Pelayanan divisi perkantoran : menyediakan pelayanan perkantoran yang memenuhi aspirasi staff berdasarkan alasan yang tepat dan melaksanakannya sedemikian rupa sehingga dapat memperbaiki efisiensi secara mantap (to provide office services which meet the reasonable aspirations of staff and to do so while steadily improving efficiency. Catatan pada tahap ini standar masih samar, aim ini jelas menunjukkan bahwa purpose diarahkan kepada kebutuhan dan aspirasi staf ini menghubungkan kemanfaatan kesadaran yang bermanfaat untuk menuju arah yang benar
 - e. aims tim sepakbola : memenangkan lig apertama (to win the premiere league). Catatan : bagi suatu tim seperti liverpool, ini mungkin lebih dekat kepada target, tapi bagi tim lain yang sama sekali belum pernah ke liga premier , ini merupakan aims. Mungkin ini merupakan 'visi jangka panjang' akan lebih baik dijelaskan lebih banyak
2. TARGETS; merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai yang memiliki karakteristik sbb :
- a. ruang lingkup sempit
 - b. dinyatakan dalam istilah yang spesifik
 - c. biasanya memiliki jadwal yang jelas
 - d. dapat diawasi secara langsung
 - e. tujuan diarahkan kepada pencapaian jangka pendek
 - f. lebih bersifat kuantitatif

Target bersumber dari suatu objektif, karena membantu merumuskannya lebih tepat dan akan membangun prioritas didalam objektif. Dari contoh contoh aims tersebut diatas, masih ada sejumlah instansi yang masih mempertanyakan tugas, dalam hal tertentu, indikator kinerja disebutkan dengan jelas, akan tetapi jumlah target tetap belum jelas, sehingga merupakan

kejelasan untuk indikator. Dalam kasus lainnya bahkan pilihan untuk dijadikan indikator masih harus diputuskan. Dalam kasus industri kapal terbang, si bahan bakar kemungkinan memperolehnya, biaya pemeliharaan dan tingkat kebisingan, mungkin semua yang diperlukan masih harus dikerjakan dalam proses perencanaan, dalam menentukan angka target guna mengantisipasi persaingan. Mengenai keuntungan, mungkin harus ditetapkan terlebih dahulu ukurannya yang paling tepat, lalu baru target dapat ditetapkan. Kenyamanan penumpang mungkin masih harus dirumuskan lebih jauh. Misalnya standar ruang/space, fasilitas katering, ventilasi, lalu baru target dapat ditetapkan kearah standar standar tersebut. Selain itu mungkin masing masing standar tersebut diatas masih perlu diberikan bobotnya masing masing, apakah ruang gerak akan diberi bobot lebih tinggi daripada yang lainnya atau kelompok tertentu diberi bobot lebih tinggi dari kelompok lainnya, misalnya apakah space diberi bobot lebih tinggi dari katering ? target dengan demikian harus diperluas terhadap interpretasi objektif.

Di sektor publik, misalnya dalam organisasi pelatihan, nampaknya besarnya target akan langsung berhubungan dengan objektif. Semuanya tinggal menetapkan jumlahnya, tapi ini tentu saja terlalu sederhana. Misalnya : kasus asesmen peserta pelatihan, apakah target akan ditetapkan untuk jumlah peserta/lulusan atau berdasarkan skor kemampuan yang dicapai ? pilihan akan sangat bergantung kepada perilaku staf, oleh karena itu ada hal hal yang perlu pemikiran mendalam pada proses perencanaan. Sekali lagi penetapan target sangat membantu dalam merumuskan dan perencanaan. Sekali lagi penetapan target sangat membantu dalam merumuskan dan menginterpretasikan objektif lebih tepat. Pada kasus staf yang membantu para pengambil keputusan/kebijakan, objektif yang ke-3, memerlukan berbagai pertimbangan yang matang sebelum target ditetapkan. Pertama tama, sangat perlu dirumuskan berbagai submisi yang akan diketahui pada saat peninjauan kembali. Ini merupakan upaya spesifikasi kriteria dan menimbang nimbang kemungkinan yang harus dihadapi dalam persaingan. Dalam hal ini, pilihan atas indikator kinerja dan penetapan target akan membantu menemukan berbagai prioritas dan akan mempengaruhi perilaku. Dalam contoh tim sepakbola, sedikit agak berbeda. Dalam hal ini target langsung diturunkan dari objektif dengan membuat pelaksanaan pencapaiannya dalam jangka waktu pendek, dengan demikian target merupakan pencapaian beberapa tujuan tertentu menjelang akhir suatu jangka waktu tertentu, misalnya meningkatkan jumlah uang kas guna bisa bertahan hidup, selama 2 minggu, atau mengambil kombinasi waktu untuk menghadapi pertandingan akhir minggu. Dapat disimpulkan bahwa target membantu merumuskan objektif lebih realistis, akurat, mengindikasikan prioritas yang ada dalam objektif, menspesifikasikan langkah langkah dalam perjalanannya mencapai objektive

Ciri ciri target yang baik :

- a. merupakan cerminan yang tepat dari suatu objectives
- b. memerlukan kejelasan waktu pencapaian objektives
- c. memiliki kejelasan sesuatu kegiatan dimulai dan kapan diakhiri

- d. dapat diukur, atau paling tidak perubahannya dapat dideteksi
- e. memperoleh kesepakatan dari semua pihak
- f. memiliki adekuasi yang tinggi, misalnya target ini ditetapkan berdasarkan hasil penelitian atau survey dengan metodologi yang tepat
- g. objektive, berdasarkan verifikasi oleh pihak ke-3 (timed, easurable, acceptable, adequate, objekctive)

3. Objectives

Objektive membentuk rantai antara aims dan target. Setiap organisasi dan setiap orang harus mulai dengan pemahaman yang umum tentang purpose yang mendasar dalam pekerjaannya. Bagaimanapun efektifnya pencapaian suatu tujuan ia akan harus mengetahui sesuatu secara spesifik tentang pencapaian purposenya. Langkah ini bukan merupakan langkah tunggal dari sesuatu yang umum kepada sesuatu yang khusus. Objektive adalah jembatan yang menghubungkan antara sesuatu yang umum yaitu AIMS dengan seustau yang spesifik yaitu TARGET setelah melalui penetapan indikator pengukuran kinerja. Apabila digambarkan maka susunannya menjadi sbb :

Objektive memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Harus merupakan turunan dari aims,allau membantu mengarahkan kepad atarget, melalui sesuatu yang spesifik yang hatas dicapai, menuntun kita kearaha pemahaman segala sesuatu ayang masih tersamar didalam aims, mengungkapkan apa saja yang menjadi prioritas utama, kepada apa kita harus berkonsentrasi. Apabila kita perhatikan contoh aims industri pesawat diatas maka secara mendasar ada 3 elem didalamnya yaitu pemenuhan kebutuhan penumpang, pemenuhan kebutuhan perusahaan penerbangan,menghasilkan keuntungan. Elemen yang ketiga diatas, nampaknya menghadirkan beberapa kesulitan.a pakah objektivanya meningkatkan keuntungan ? mempertahankan keuntungan ? atau menghasilkan keuntungan yang cukup untuk mendanai investasi modal ? untuk menjawabnya perlu analisis posisi keuangan perusahaan. Perlu kejelasan juga apakah keuntungan tersebut harus digambarkan dalamangka besarnya uang kas dalam menetapkan objektives, ataukah angka yang bersifat accruals (besarnya peningkatan dari waktu ke waktu), seperti halnya dalam neraca rugi dan laba yang normal ? ataukah diinterpretasikan sebagai ROI ataukah sebagai revenue ? ini semua harus merupakan perluasan atas interpretasi AIMS. Perluasan dan interpretasi terhadap memenuhi kebutuhan para penumpang, harus diputuskan apa sebenarnya yang mendorong para penumpang untuk memilih terbang dengan pesawat tertentu ? misalnya pakah faktor keamanan ? kenyamanan fisik ? ataukah tingkat kegaduhan ? sama halnya dengan penjelasan kenapa perusahaan pernebangan ingin membeli suatu pesawat antar alain misalnya karena alasan keamanan, tingkat konsumsi bahanbakar, biaya pemeliharaan,kehematan waktu pemeliharaan. Sekali lagi istilah yang digunakan sangat tergantung kepada interpretasi dan oandngan para manajemen tentang posisi perusahaan dalam

persaingan. Sekarang ini kita beralih kepada aims sektor publik, yaitu organisasi pelatihan dimana aims mengandung 3 elemen yaitu kualitas tinggi, amanjer senior, menutup biaya dengan revenue/hasil penjualan. bagaimana kita harus menginterpretasikan senior ? dilingkungan pegawai negeri sipil ini akan ditunjukkan dengan golongan pangkat misalnya, definisi kualitas tinggi timbul dari issue tentang asesmen kualitas, apakah berdasarkan asesmen kursus ? berdasarkan kuesioner yang diisi oleh para manajer lini yang telah mengikuti kursus ? ataukah diukur dengan pengulangan kesalahan pekerjaan ? selain merumuskan berbagai terminologi, objective mungkin sangat memerlukan metode asesmen, seperti misalnya, menyiapkan informasi tentang metode asesmen peserta yang sedang berlangsung, meningkatkan jumlah peserta pada level tertentu dan level di atasnya, mengurangi biaya dalam arti yang sebenarnya, menyajikan tingkat revenue sekarang dalam arti yang sebenarnya. Pada contoh aims ara pembantu pengambil keputusan, maka ada elemen elemen yang terkandung didalam AIMS sebagai berikut : perbaikan persentase tenggat waktu yang harus dipenuhi bagi policy submission, melayani korespondensi publik dalam waktu secepatnya, memenuhi kepuasan policy submission, menjawab pertanyaan anggota legislatif, korespondensi dengan anggota parlemen, dalam laporan rutin para menteri dan para senior manager, menyiapkan bahan yang diperlukan untuk auditing rutin dan bahan korespondensi dengan publik. Ini semua adalah awal yang harus dipenuhi dalam merumuskan objectives. Contoh : aims divisi pelayanan kantor, mungkin menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam memperluas dan menginterpretasikan aims. Divisi ini mungkin diorganisasikan sedemikian rupa sehingga satu cabang bertanggung jawab kepada bagian pemeliharaan yang lainnya kepada bagian pelayanan urusan pos, yang lainnya untuk reprographic dsb. Langkah pertama, untuk menjembatani aims kepada target ialah dengan cara mengaplikasikan aims kepada setiap jenis pelayanan, misalnya menyediakan pelayanan reprographic yang sesuai dengan aspirasi staf secara rasional dan melakukannya sedemikian rupa untuk mempertahankan efisiensi.

Tahapan pertama dari objectives, oleh karena itu adalah pengambilan bentuk pelaksanaan aims kedalam aktivitas yang spesifik dalam suatu bidang pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, maka ada objectives level kedua yang menginterpretasikan tentang aspirasi yang beralasan dari para staf (reasonable aspiration of staf) dan efisiensi. Dalam kasus ini 'aspirasi yang beralasan' dari para staf mungkin ditujukan dengan standar pelayanan untuk berbagai aspek reprographic, sehingga dengan demikian, objectivesnya dapat berupa :

Perbaikan proses penyelesaian pekerjaan dalam waktu standar :

- Pengurangan pengembalian pekerjaan karena harus dikoreksi
- Membangun reputasi dalam meningkatkan kesopanan pelayanan kepada para pelanggan
- Mengurangi biaya standar rata rata per unit dari setiap pekerjaan

Dalam contoh tentang aims dari tim sepakbola yaitu memenagkan liga sepakbol dalam pertandingan, lebih merupakan karakteristik proyek, sama dengan proyek induk. Dalam kondisi ini, aims sangat jelas didefinisikan kecuali kejelasan waktunya yang belum didefinitifkan. Perluasan aims kedalam target, terdiri atas identifikasi langkah langkah kunci sepanjang perjalanan kepada pncapaian tujuan akhir. Objectives yang memungkinkan untuk dicapai mungkin akan terdiri atas :

- Mengidentifikasi dan menjamintersedianya sumber sumber keuangan baru
- Meningkatkan kekutan tim
- Menjamin terlaksananya promosi kearah liga primer

KUALITAS DARI OBJECTIVES YANGBAIK

Objectives yang abadi, berhubungan dengan masa depan, kepada kondisi yang diinginkan yang ahrus dicapai. Hal ini memiliki berbagai implikasi dalam menggunakan kata kata yang akan digunakan. Mempertimbangkan apakah akat akata tertentu/kalimat teretntu sudah tepat untukdilakukan.untuk mengeceknya, tanyalah diri sendiri, apa yang dapat dikatakan orang untuk melakukan perbaikan terhadap apa yang sudah dicapai secara akurat. Contoh kata kata yang sebaiknya tidak digunakan adalah sbb :

- Advise (saran/nasihat) : untuk mencapai objectives ini,bisa saja hanya dilakukan dengan melalui memo
- Administer (mengadministrasikan) : mungkin setiap orang menganggap bahwa mengadministrasikan, berarti cukup dengan kemunculannya atau kehadirannya dikantor
- Penijajaan kembali (review) : pemikiran pribadi sesaat, dapat berarti bahwa review harus dikonstitusikan

Dapat diartikan bahwa kata kata diatas merupakan sesuatu yang biasa biasa saja, tidak ada istimewanya (trivial) bila diguanakn dalam hal yang berkaitan dengan objectivenya sendiri. Untuk menjawab kondisi ini, mungkin akan lebih tepat bila ditambahkan kata sifat seperti misalnya, menyediakan saran tepat pada waktunya (to provide timely advice). Hal ini langsung mendorong sesuatu yang sensible, membangkitkan sensitivitasnya tidak termasuk kedalam kriteria hal haltrivial/biasa biasa saja tanpa makna dimana kinerja dapat dinilai. Sejauh mungkin gunakan kata kata yang memberikan kesan perasaan positif kepada orang lain/mereka, seperti misalnya : memperbaiki (to improve), tepat waktu (timely), akurat, melengkapi/lengkap, menjamin (ensure), memegang teguh (retain), meningkatkan/meningkat, dsb.bahkan juga kata menunjang

(maintain) mungkin memberikan perasaan positif, seperti misalnya menunjang kualitas sementara itu biaya dapat ditekan. Jadi dengan demikian kualitas dari objectives yang baik hendaknya, berorientasi kepada prestasi, bersifat spesifik. Objektif, tujuan (ends) dan bukan sarana (means), pandangan (few), bisa dicapai (Achievable), bersifat diprioritaskan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi kondisi keuangan daerah serta mekanisme pengawasan dan pengendalian yang dilakukan di 7 kota : Manado, Mataram, Banjarbaru, Banjarmasin, Padang, Bukittinggi, Cirebon dan 3 Kabupaten : Minahasa, Lombok Tengah, Indramayu, sebagaimana diuraikan diatas, secara umum dapat dikatakan bahwa :

1. mekanisme pengawasan yang ada telah berjalan sebagaimana ketentuan yang berlaku, yang menjadi permasalahan mendasar justru adalah pelaksanaan kebijakan perubahan sistem anggaran dari Line item dan PPBS, menjadi anggaran kinerja yang belum didukung oleh baik komunikasi, kesiapan aparat pelaksana, sumber daya dan aturan aturan pelaksanaan serta prosedur kerja operasional yang sesuai dengan kebijakan baru
2. keterbatasan anggaran terutama pasca pemberlakuan kebijakan otonomi daerah sejak 1999, perubahan dalam waktu yang relatif cepat dari undang undang yang satu kepada yang lainnya (UU 22/1999 ke UU no. 32/2004) menyebabkan mekanisme pengawasan lebih disebabkan oleh perubahan yang terjadi dalam peraturan perundangan yang ada sehingga berimplikasi kepada ahubungan kelembagaan antara berbagai instansi pengawas dan pengendali yang melakukan pengawasan dan pengendalian di daerah
3. kenyataan menunjukkan bahwa keberadaan lembaga pengawasan belum mampu mengurangi kekecewaan akan kualitas pelayanan yang makin menurun
4. dari hasil analisis kondisi yang ada pelaksanaan mekanisme pengawasan pengendalian, pemeriksaan belum berorientasi kepada kinerja yang didukung oleh mentalitas dasar, sistem manajemen, pendekatan metode value for money, dan pendekatan pembelajaran yang bersifat masif dalam menghasilkan kualitas pelayanan secara

terpadu, dan model pengawasan dan pengendalian yang berwawasan pembinaan

5. perubahan sistem anggaran dari pola sebelumnya kepada pola anggaran kinerja belum dilengkapi dengan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pola baru seperti istilah, susunan anggaran berdasarkan kepmendagri no. 29/2002 tentang petunjuk pelaksanaan APBD, ternyata peraturan dan manual pengawasan belum disesuaikan
6. ada beberapa manual dan peraturan lain mengenai pengawasan yang belum dilaksanakan seperti misalnya kegiatan pra pelaksanaan/persiapan seperti misalnya kuesioner dan kertas kerja pemeriksaan (KKP)
7. koordinasi dan kelembagaan yang ada sudah terjalin dengan baik, ada pula yang masih memerlukan intensifikasi, pada umumnya disebabkan karena kesulitan sarana komunikasi atau karena keterbatasan personil, tenaga fungsional auditor yang merupakan gejala umum di daerah yang diteliti
8. sebagai upaya menanggulangi kesenjangan tenaga fungsional auditor, sering dipenuhi oleh tenaga lain seperti pejabat struktural yang bukan auditor untuk
9. bahwa secara prinsip, tidak ada perbedaan mekanisme pemeriksaan, pengawasan, pengendalian terhadap objek yang berbeda
10. sarana yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan, pengendalian yang sangat dirasakan kurang antara lain komputer, mesin tik, mesin perporasikalkulator listrik dan biasa, pesawat telepon, fax, dan lain-lain. Teknologi lain yang lebih mempercepat perhubungan, terutama untuk daerah yang berpulau pulau yang jauh dari jangkauan pemerintah pusat
11. di beberapa tempat sudah cukup memadai namun masih perlu ditingkatkan, di beberapa tempat dirasakan masih kurang memadai
12. teknik yang dianggap paling tepat dalam pemeriksaan, pengawasan keuangan daerah adalah pengawasan atasan langsung, bersifat preventif
13. khusus bagi dipenda, kesulitan dalam melakukan pengawasan terhadap wajib pajak adalah bahwa para wajib pajak belum melakukan administrasi keuangan usahanya secara baik, serta tingkat kooperasi yang masih rendah untuk kelancaran pelaksanaan pengawasan
14. masih ada beberapa budaya atau sikap yang menghambat dalam menciptakan pengawasan yang efektif yaitu masih adanya sikap ewuh pakewuh, sok kuasa, sok tahu, adanya campur tangan atasan langsung yang diperiksa

15. pada umumnya pejabat yang potensial dalam memberikan informasi keuangan hanyalah terbatas diantara mereka yang menangani masalah keuangan
16. anggaran berdasarkan kinerja secara filosofis dianggap sudah baik akan tetapi, kenyataan dilapangan hal ini masih merupakan beban berat aparat pelaksana, karena tingkat pemahaman para pelaksana masih rendah.
17. sosialisasi suatu sistem baru dalam bidang keuangan masih bersifat massal, sedangkan pelatihan dilaksanakan masih bersifat sporadis, diseminasi selanjutnya tidak bisa hanya diandalkan oleh pimpinan atau peserta terdahulu saja karena tidak semua orang memiliki kemampuan untuk diseminasi secara baik
18. para pengawas di lingkungan dispenda berpendapat bahwa sampai saat ini belum ada standar kinerja yang digunakan sebagai ukuran keberhasilan pengendalian dan pengawasan, sedangkan di kalangan bawasda merasa bahwa standar yang digunakan adalah kualitas hasil pemeriksaan dimana pada umumnya kualitas diartikan sebagai jumlah temuan masalah hasil pemeriksaan
19. menurut hasil pengawasan bawasda, umumnya hasil temuan berupa kelemahan tata usaha akuntansi dan pelanggaran terhadap peraturan. perundangan yang berlaku
20. secara kelembagaan koordinasi dengan para pengawas eksternal (bawasda propinsi, BKP, BPK) pada saat penyusunan PKPT belum optimal dilaksanakan sehingga terpaksa terjadi penundaan/pengalihan pemeriksaan obyek sebagai akibat dari adanya tumpang tindih jadwal pemeriksaan

B. SARAN SARAN

- a. mekanisme pengawasan dan pengendalian pada tahap perencanaan
 - perlu difasilitasi dengan dialog yang cukup waktu dan publikasi tentang upaya memadukan program pemerintah dengan keinginan atau kebutuhan masyarakat, untuk menampung pendapat publik baik tentang kewajaran program pemerintah maupun program yang diinginkan masyarakat
 - untuk memenuhi kewajiban pemerintah sebagai institusi pengemban misi rakyat, maka keputusan final hendaknya dipublikasikan secara luas dengan menggunakan media yang mudah dijangkau masyarakat, dan bila masih ada hal yang patut dipertimbangkan dari opini masyarakat dalam batas waktu tertentu, pemerintah wajib melakukan revisi

- pengendalian perlu pula dilakukan terhadap kesesuaian antara belanja aparatur dengan belanja pelayanan, yang secara arasional seharusnya belanja pelayanan akan lebih besar daripada belanja aparatur yang jumlahnya jauh lebih kecil daripada jumlah rakyat yang harus dilayani. Apabila ternyata kondisinya tidak rasional maka perlu adanya peninjauan kembali, dengan mempertimbangkan nilai-nilai yang dihasilkan dari apa yang telah dikeluarkan (value for money)

b. mekanisme pengawasan dan pengendalian pada tahapan pelaksanaan

untuk melaksanakan suatu kebijakan, baik dalam pelaksanaan administrasi keuangan atau kebijakan lainnya, hendaknya dilaksanakan hal-hal sbb :

KOMUNIKASI

- perlu mendapatkan perhatian untuk dilakukan penjadwalan yang realistis, penyampaian perubahan kebijakan misalnya dengan menggunakan teknik manajemen Net Work Planning, agar
- Sosialisasi suatu sistem baru, dalam bidang keuangan agar melalui pelatihan secara profesional, oleh karena tenaga-tenaga bidang ini kalangan birokrat masih langka dan hasilnya tidak bersifat formalitas belaka

DISPOSISI

- manual dan peraturan mengenai pengawasan perlu segera dilaksanakan seperti misalnya : kegiatan pra pelaksanaan/perispan pelaksanaan seperti misalnya Kuesioner dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP)
- perlu adanya perubahan budaya atau sikap yang menghambat dalam menciptakan pengawasan yang efektif yaitu masih adanya sikap ewuh pakewuh, sok kuasa, sok tahu, adanya campur tangan atasan langsung yang diperiksa, menjadi sikap membutuhkan peningkatan kinerja/achievement motive. Ini semua bisa dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan yang menumbuhkan spirit, keseimbangan emosi dalam jiwa pelayanan prima

SUMBER DAYA

- perlunya pemenuhan kebutuhan tenaga-tenaga handal para auditor yang berwawasan dan bersikap konseling, pembinaan, penilai kerja diukur dengan kemajuan objek pemeriksaan yang main bersih dan penguasaan aturan sehingga makin berkurangnya jumlah pelanggaran dan makin tertibnya administrasi keuangan yang dijalankan
- perlunya segera dilaksanakan intensifikasi teknologi komunikasi yang menunjang terselenggaranya administrasi keuangan modern, terutama

bagi objek pemeriksaan yang sulit dijangkau, sehingga memberikan motivasi bagi tenaga profesional untuk bertugas di daerah yang memerlukan kehadirannya

- dengan memanfaatkan keberfungsian BPKP dan instansi penyelenggara diklat lainnya, dalam meningkatkan pendidikan dan pelatihan administrasi keuangan, maka perlu pelatihan administrasi keuangan yang bersifat menyeluruh, sehingga setiap orang mampu membantu kelancaran perencanaan pelaksanaan dan pengawasan keuangan daerah

STRUKTUR BIROKRASI

- Perlunya penyesuaian peraturan dan manual pengawasan dengan perubahan sistem anggaran yang baru
- Perlu lebih memantapkan koordinasi kelembagaan yang sudah terjalin dengan baik, dan meningkatkan forum dan sarana komunikasi serta kejelasan peranan masing-masing bagi yang sama sekali atau kurang berkesempatan berkoordinasi
- Perlu pengembangan variasi teknik pengawasan dan pengendalian bagi objek yang berbeda karakteristik dan tujuannya
- Teknik yang dianggap paling tepat dalam pemeriksaan, pengawasan keuangan daerah adalah pengawasan atasan langsung, bersifat preventif
- Perlu adanya pelatihan bagi para pengawas di dispenda dalam menghadapi kesulitan dalam melakukan pengawasan terhadap wajib pajak, bahwa para wajib pajak yang belum melakukan administrasi keuangan usahanya secara baik, serta tingkat kooperasi yang masih rendah untuk kelancaran pelaksanaan pengawasan
- Perlu segera menggunakan rumusan standar kinerja yang diperlukan bagi para pengawas di lingkungan dispenda dan kompetensi pejabat keuangan pada umumnya
- Perlu kejelasan orientasi pengawasan pengendalian mekanisme keuangan daerah

- c. Bahwa pengawasan dan pengendalian tidak hanya menyipakan konsekuensi dari para auditor atau pengawas fungsional melainkan harus merupakan konsekuensi semua pihak sehingga perlu ditumbuhkan kesadaran akan aspek komersial baik dari sisi keuangan maupun aset negara mengingat bahwa dewasa ini operasi keuangan daerah harus bekerja dalam lingkungan yang kompetitif. Untuk membantu menjamin tingkat kejujuran dan kepekaan terhadap tingkat kemanfaatan sumberdaya dalam pembuatan keputusan, maka perlu ada standar kompetensi para pejabat yang berkepentingan pada

berbagai tingkatan manajemen. Untuk itu disarankan agar setiap keputusan pada tingkatan pimpinan puncak perlu dilandasi atas kesadaran yang tinggi dari aspek komersial, sejalan dengan kesadaran yang tinggi dari aspek komersial, sejalan dengan kesadaran akan penyediaan jasa/pelayanan yang berkualitas tapi dibiayai secara efisien, berdasarkan keefektifan biaya, berorientasi kepada jiwa memperbaiki dan memelihara akan kesadaran komersial dalam memanfaatkan sumber dan menyediakan layanan dengan cara memenuhi kompetensi sbb :

- Identifikasi pertimbangan pertimbangan komersial atau kesempatan kesempatan menguntungkan pemerintah
 - Bersedia mengadaptasikan praktek praktek komersial untuk memperbaiki jiwa wirausaha dalam kegiatan operasional
 - Bertindak untuk mengintensifkan dan melestarikan pemahaman terbaik tentang isu isu komersialisasi untuk kepentingan umum
 - Menciptakan kondisi agar ada keseimbangan antara biaya dan nilai
 - Bertindak untuk mengembangkan pemahaman isu isu komersial
 - Menggunakan kriteria komersial secara tepat dalam menentukan keputusan dan memilih berbagai pilihan
- d. Pada tingkatan pimpinan menengah, perlu kemampuan menghidari pemborosan dan memperbaiki keefektifan biaya dalam kegiatan sehari hari, berusaha memperbaiki cara penggunaan sumber sumber dalam ketepatan anggaran, dengan cara :
- Memiliki kepiawaian dalam menciptakan keefektifan biaya dan mencari cara dalam perbaikan pemberian pelayanan sesuai atau diatas target
 - Menggunakan waktunya dalam mengembangkan pengetahuan dan pengertian akan isu isu komersial yang paling langsung dengan pelaksanaan fungsi pemerintah daerah
 - Bertindak agar ketersediaan daya yang jelas dan bermanfaat sebagai landasan pengambilan keputusan
 - Memonitor secara aktif dan melakukan pengawasan atas biaya dan kinerja pelayanan
 - Mencoba berbagai cara dalam melaksanakan fungsi pelayanan dan memilih dengan cara yang lain memenuhi syarat keefektifan biaya
- e. Bagi para pimpinan operasional, perlu untuk menghidari pemborosan dan memperbaiki keefektifan biaya dalam kegiatan sehari harinya, serta meningkatkan kesadaran akan kehati hatian

menggunakan sumber daya dalam keterbatasan anggaran, dengan cara :

- Memprakteka konsep value for money dengan meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya standar operasional
- Menjamin agar ada kesadaran akan perlunya kepekaan terhadap penggunaan sumber daya dan membantu melaksanakannya
- Menggunakan sumber daya secara berhati-hati agar menghindari pemborosan
- Mempertimbangkan dengan tepat implikasi keuangan bagi setiap kegiatan yang diusulkan
- Menekankan akan pentingnya kesadaran biaya kepada staf baik secara lisan maupun dengan perbuatan

Berdasarkan standar kompetensi para pejabat mengelola keuangan tersebut diatas, maka pengawasan, pemeriksaan dan pengendalian di bidang keuangan daerah perlu diarahkan untuk melakukan verifikasi pemenuhan kompetensi diatas

Prioritas objek pemeriksaan

Mengingat keterbatasan yang ada, maka objek pemeriksaan perlu diarahkan kepada objek-objek strategis seperti :

- Objek yang memiliki kemungkinan besar celah-celah sistem yang dapat digunakan adanya penyimpangan
- Kemungkinan yang dapat diselewengkan melalui penggunaan teknologi
- Objek yang berkaitan dengan masalah perusahaan lingkungan
- objek yang berkaitan dengan pengadaan barang
- objek yang berkaitan dengan belanja pelayanan bangunan fisik
- penyimpangan dalam perizinan usaha
- antisipasi kemungkinan adanya jenis kejahatan terbaru

perubahan budaya agar mendukung fungsi pengawasan dan pengendalian :

bahwa budaya organisasi menurut Dressler (Phatak, 1983) dan Harrison (Haynes, 1980) berfungsi sebagai alat komunikasi, mengantisipasi dan merespon perilaku anggota, menciptakan standar, menciptakan pembelajaran, mengendalikan perilaku, menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi serta sistem anggota, membangun cara untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal, oleh karena itu penting untuk dikembangkan dan dipelihara yang menurut Herlihy (1998) dilakukan melalui upaya yang menunjukkan apa yang dijadikan perhatian

para pimpinan, bagaimana cara yang menunjukkan apa yang dijadikan perhatian para pimpinan, bagaimana acara bersikap dalam menghadapi krisis organisasional, managerial role modelling, penentuan kriteria penghargaan, kriteria seleksi dan promosi, serta penyelenggaraan upacara, mensosialisasikan sejarah organisasi. pengadaan pegawai dilandasi oleh kecocokan dengan budaya organisasi dan menyisihkan mereka yang tidak sesuai dengan budaya organisasi, seperti budaya sok kuasa, sok tahu dan budaya lainnya yang bertentangan dengan kualitas hasil pengawasan

berdasarkan kondisi di atas, maka perlu adanya perubahan mentalitas dasar yang berorientasi kepada peningkatan kualitas, pendekatan ilmiah dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dan kualitatif terutama menggunakan teknik manajemen, komitmen semua pihak dalam jangka waktu yang panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkelanjutan, melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, partisipasi kedua pihak dalam mewujudkan kualitas pelayanan masyarakat yang prima yang didukung oleh efisiensi dan efektivitas anggaran keuangan daerah

singkatnya adalah bahwa sistem pengawasan harus melahirkan sinergi antara pengawas dan yang diawasi sehingga diperoleh kualitas pengawasan yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja administrasi keuangan daerah yang diharapkan, dengan dilandasi adanya mentalitas dasar yang berorientasi kualitas, didukung oleh sistem manajemen, sarana dan pendekatan pelatihan yang massif. Melalui konsep ini akan tersusun standar kinerja yang disusun berdasarkan berbagai alat uji. Sebetulnya hal ini pernah dilakukan dengan melaksanakan konsep budaya kerja yang merupakan hasil adaptasi dari konsep Total Quality Control dan total quality management yang kemudian mengalami kegagalan karena kurangnya komitmen dari pimpinan. Apabila hal ini dilaksanakan secara sungguh-sungguh, maka mungkin hasilnya akan baik.

Susunan Kelembagaan Pengawasan Menurut Kedudukan Dan Tugasnya

Bahwa lembaga lembaga pengawasan dan tugasnya masing-masing adalah sbb : BPK bertugas dalam pemeriksaan perhitungan anggaran, BPKP bertugas melakukan pemeriksaan dan penyediaan saran perbaikan kinerja, inspektorat/biro pengawasan departemen/LPND memberikan saran perbaikan internal lingkungan Departemen/LPND, Bawasda memberikan saran perbaikan internal pemerintah daerah, legislatif bertugas menetapkan aturan, saran dan tindakan represif, yudikatif bertugas untuk saran hukum dan tindakan represif, masyarakat melakukan sistem pelayanan dan outcomes eksekutif. Jadi ada 7 institusi yang melakukan fungsi pengawasan dalam hal ini. Pengawasan untuk kelompok pengawasan sosial, nampaknya diperlukan lembaga sosial yang memberikan sosialisasi tentang sistem administrasi keuangan daerah

Untuk memperkuat personil pengawasan di daerah yang umumnya kekurangan jumlah auditor baik kuantitas dan kualitas, maka apabila diperhitungkan berdasarkan pembagian wilayah administratif saja (yang seharusnya berdasarkan rasio objek pemeriksaan), maka bila satu kota antara 5-7 kecamatan dan kabupaten kurang lebih 30 kecamatan, maka diperlukan kurang lebih 200 auditor di lima kabupaten dan 5 kota sampel penelitian ini, belum

iteliti kebutuhan di daerah lainnya. Nampaknya BPKP bekerjasama dengan lembaga lembaga diklat yang ada perlu menyelenggarakan diklat yang benar benar profesional untuk mencetak para auditor tersebut. Selain itu, untuk menjaga independensi bawasda, nampaknya perlu agar melaporkan hasil pengawasannya kepada walikota atau bupati secara langsung. Dalam jangka pendek, untuk memenuhi kekurangan auditor agar proses penyempurnaan tidak terhambat dan timbul kesenjangan yang makin besar, maka disarankan agar ada program bantuan teknis dan pemagangan dalam rangka menyempurnakan peralihan antara sistem line item budget ke arah sistem anggaran kinerja, demikian pula halnya diperlukan bagi para anggota DPRD

Pengawasan dan Pengendalian pada tahap monitoring dan evaluasi

- hendaknya laporan bapkekap dan bapkeko sebagai kepada gubernur. Baik laporan bulanan, maupun 3 bulanan diarahkan kepada alat manajemen sepenuhnya karena belum sepenuhnya dikaitkan dengan sasaran program atau indikator kinerja, dan tidak hanya sekedar ringkasan pengeluaran sesuai dengan ketepatan waktunya, anggaran pembangunan biasanya yang dilaporkan adalah kemajuan proyek fisik/konstruksi atau proyek infrastruktur lainnya, apakah anggaran melebihi atau dibawah anggaran yang tersedia, apakah sesuai dengan jadwal atau tidak, belum menggambarkan apakah program mampu memenuhi indikator kinerja
- hendaknya dianalisis lebih jauh agar tidak terlalu jauh kesenjangan antara belanja aparatur dan belanja pelayanan publik berdasarkan kebutuhan pegawai yang realistis
- disarankan bahwa pengawasan dan pengendalian terhadap kemungkinan masih berlakunya budaya lobi dan kemampuan daerah dalam memenuhi segala persyaratan administratif harus dimaksimalkan melalui bimbingan para auditor dan pejabat ahli lainnya, demikian pula untuk para anggota DPRD, karena umumnya belum memiliki fasilitas tenaga ahli dalam bidang keuangan

LAMPIRAN

Rancangan pedoman kuesioner dan wawancara mekanisme pengawasan dan pengendalian keuangan daerah

I. Bagi Para Pejabat Pengawas

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan telah dirasakan memadai	c.	d.	e.	f.	g.
2.	pelaksanaan peraturan dan manual yang ada dapat dilaksanakan sepenuhnya	c.	d.	e.	f.	g.
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instansi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	c.	d.	e.	f.	g.
4.	ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran					
5.	Sarana yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian sudah sangat memadai					
6.	pengawasan telah dipersiapkan sepenuhnya dengan terlebih dahulu melalui penelitian penjajagan					
7.	Tatacara pelaksanaan pengawasan dan pengendalian telah dilaksanakan sepenuhnya	c.	d.	e.	f.	g.
8.	Teknik pengawasan dilakukan sangat bervariasi dan disesuaikan dengan sifat dan tujuan pengawasan dan pengendalian					
9.	Sama sekali tidak ada kesulitan yang dihadapi pada waktu melaksanakan pengawasan	c.	d.	e.	f.	g.

10.	Tidak ada budaya organisasi setempat yang kurang menunjang terhadap tugas profesi kami sebagai pengawas					
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami					
12.	Pelaksanaan anggaran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami					
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja kami					
14.	Fungsi pembinaan/konseling selama ini telah dilakukan secara maksimal dan dapat meningkatkan akuntabilitas administrasi keuangan daerah					
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal					
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi					

Pertanyaan Terbuka

- Apakah kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan telah memadai ? Apabila belum, pengaturan yang mana saja yang masih diperlukan ?
- Apakah pelaksanaan peraturan dan manual yang ada dapat dilaksanakan sepenuhnya ? Apabila tidak, dimana letak hambatannya dan bagaimana saran perbaikannya menurut pendapat ibu dan bapak ?
- Secara kelembagaan seberapa jauh koordinasi sudah dilaksanakan ? Adakah hambatannya ?
- Apakah ada perbedaan mekanisme pengawasan dan pengendalian bagi setiap objek pengawasan pelaksanaan anggaran ?
- Sarana apa saja yang diperlukan bagi terselenggaranya pengawasan dan pengendalian
- Sudah memadatkan sarana pengawasan yang bapak dan ibu perlukan ? apabila belum, sarana apa yang masih diperlukan ?
- Urutan kegiatan apa saja yang bapak dan ibu lakukan dalam mempersiapkan pengawasan ?

12. Urutan kegiatan apa saja yang ibu dan bapak lakukan pada saat melaksanakan pengawasan dan pengendalian ?
13. Pada umumnya yang dilakukan oleh ibu dan bapak teknik pengawasan apa yang paling dilakukan dalam administrasi keuangan daerah ?
14. Kesulitan apa yang biasanya dihadapi oleh ibu dan bapak pada waktu melaksanakan pengawasan ? bagaimana cara mengatasi kesulitan tersebut ?
15. Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi ibu dan bapak ?
16. Pejabat mana yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan informasi demi kelancaran tugas ibu dan bapak ?
17. Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan apa saran ibu dan bapak untuk mengatasinya ?
18. Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ?
19. Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? bagaimana proses penetapan standar tersebut ? adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?
20. Seberapa jauh fungsi pembinaan/konseling pengawas selama ini dapat berhasil ? Apa kriterianya ? Apa Kesulitannya ?
21. Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?
22. Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan ?

II. Untuk Para Pejabat Yang Diperiksa

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
1.	kelengkapan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	h.	i.	j.	k.	l.
2.	pelaksanaan peraturan, perundangan dan manual pengawasan	h.	i.	j.	k.	l.
3.	Secara kelembagaan telah ada pembagian tugas antara instansi pengawas dalam melaksanakan tugasnya	h.	i.	j.	k.	l.
4.	Telah ada pedoman khusus mekanisme pelayanan bagi para pengawas dalam melaksanakan tugasnya bagi masing masing objek pengawasan					

5.	Sudah tersedia Sarana yang memadai bagi terselenggaranya akuntabilitas administrasi keuangan melalui pemeriksaan					
6.	Nampaknya pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dipersiapkan secara matang, sehingga pemeriksaan dilakukan tepat dimana terdapat adanya masalah dan dilakukan dalam waktu yang relatif cepat					
7.	Tatacara untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap instansi kami telah dilaksanakan sesuai dengan aturan oleh para pemeriksa	h.	i.	j.	k.	l.
8.	Teknik pengawasan yang dilakukan oleh para pengawas sudah tepat sesuai dengan sasaran					
9.	Tidak ada kesulitan yang dihadapi dalam melayani para pengawas dalam melakukan tugasnya	h.	i.	j.	k.	l.
10.	Budaya budaya organisasi di lingkungan kerja kami sangat menunjang pelaksanaan pengawasan					
11.	Semua pejabat yang tugasnya berhubungan dengan keuangan daerah sangat mampu dalam memberikan informasi demi kelancaran tugas kami					
12.	anggran kinerja dewasa ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam tugas kami					
13.	Standar kinerja telah ditetapkan untuk mengukur kinerja sesuai dengan profesi kami					
14.	Fungsi pembinaan/konseling yang diberikan pengawas telah dirasakan manfaatnya oleh kami					
15.	Fungsi pengendalian telah mampu meningkatkan kinerja keuangan daerah secara maksimal					
16.	Fungsi pengendalian keuangan daerah telah dilaksanakan sesuai dengan					

	berdasarkan kelengkapan perencanaan, kepemimpinan, SOTK, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi langsung					
--	--	--	--	--	--	--

Pertanyaan Terbuka

1. Menurut pendapat saya, masih ada peraturan, perundangan dan manual penyelenggaraan administrasi keuangan daerah yang masih diperlukan yaitu
2. Menurut pendapat saya, peraturan dan manual yang ada belum dapat dilaksanakan ? Hambatannya adalah ?
3. saran Perbaikannya adalah ?
4. Secara kelembagaan masih diperlukan adanya koordinasi antar instansi pengawas dalam pelaksanaan anggaran, saran saya adalah
5. Agar anggaran mampu memenuhi prinsip akuntabilitas, saya menyarankan agar
6. Urutan kegiatan yang kami lakukan dalam mempersiapkan melayani para pejabat pengawasan adalah sebagai berikut
7. Para pengawas pada saat melaksanakan pengawasan pada umumnya melakukan urutan sebagai berikut
8. Pada umumnya yang dilakukan oleh pengawas teknik pengawasan yang mereka gunakan adalah
9. Manfaat Pengawasan yang selama ini telah dilakukan oleh pengawas yang kami rasakan bagi perbaikan kinerja dan akuntabilitas organisasi kita adalah sebagai berikut
10. Kesulitan yang biasanya dihadapi oleh kami pada waktu terjadi proses pengawasan adalah
11. Masih adakah budaya organisasi yang kurang menunjang terhadap pelaksanaan tugas profesi pengawasan administrasi keuangan daerah, umumnya dan khususnya pada saat pelaksanaan anggaran ? saran perbaikannya adalah
12. Pejabat pejabat yang biasanya paling potensial dalam memberikan pelayanan ,informasi kepada para pengawas ialah
13. Dengan dilakukannya anggaran kinerja dewasa ini, seberapa jauh memberikan kontribusi terhadap tugas ibu dan bapak ? apabila tidak, apa hambatannya dan saran ibu dan bapak untuk mengawasinya ?
14. Teknik pengawasan dan pengendalian yang bagaimanakah yang paling tepat digunakan dalam bidang keuangan daerah menurut ibu dan bapak ? Apa alasannya ?
15. Standar kinerja apa yang ditetapkan untuk mengukur kinerja bapak dan ibu sebagai bahan pertimbangan tingkat profesionalisme bapak dan ibu ? Bagaimana proses penetapan standar tersebut ? Adakah saran perbaikan yang ingin ibu dan bapak sampaikan ?
16. Seberapa jauh fungsi pembinaan / konseling pengawas selama ini yang dapat ibu dan bapak manfaatkan ?
17. Seberapa jauh fungsi pengendalian sudah dilaksanakan melalui perencanaan, organisasi dan tata kerja, kepemimpinan, monitoring, pemeriksaan dan evaluasi oleh atasan langsung ?

18. Saran saran umum apa yang ingin lebih jauh disampaikan dalam mewujudkan akuntabilitas ?



Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah

Pengawasan dan pengendalian keuangan saat ini telah mengalami perubahan yang cukup signifikan. Hal ini terlihat dari usaha pemerintah dalam menciptakan good governance. Usaha ini dimulai dari pemberantasan KKN, dan berlanjut pada pemberantasannya secara nyata

Terjadinya kebocoran yang sekarang terjadi merupakan indikasi lemahnya pengawasan dan pengendalian yang diberlakukan

Penelitian ini mencoba mengangkat permasalahan yang timbul di lapangan dan membuat model mekanisme yang dianggap tepat



Diterbitkan oleh:

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA - BANDUNG**

Jalan Cimandiri 34-38, Bandung - 40115

Telp. (022) 423-7375, Fax. (022) 420-7678