

**EVALUASI IMPLEMENTASI PELATIHAN KANTOR
SENDIRI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN PACITAN**

Tesis



Diajukan Oleh

ETIK KUSUMAWATI

151202892

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA JOGJAKARTA

2017

**EVALUASI IMPLEMENTASI PELATIHAN KANTOR
SENDIRI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN PACITAN**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

ETIK KUSUMAWATI

151202892

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGJAKARTA

2017

PERNYATAAN

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

Yogyakarta, Januari 2017

ETIK KUSUMAWATI

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Evaluasi Implementasi Pelatihan Kantor Sendiri Pada Inspektorat Kabupaten Pacitan”

Tesis ini disusun untuk memenuhi dan melengkapi salah satu persyaratan menjadi Magister Manajemen pada program Magister Manajemen di STIE Widyawidya Yogyakarta. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran sangat kami harapkan demi perbaikan dimasa mendatang.

Hasil tulisan ini kami dedikasikan kepada segenap Pimpinan dan Keluarga Besar Inspektorat Kabupaten Pacitan, semoga bisa sedikit memberikan kontribusi pemikiran positif.

Terima kasih sebesar-besarnya kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, terutama :

1. Pimpinan, Staf dan Segenap Civitas Akademika STIE Widyawidya Yogyakarta.
2. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM,Ph.D selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis sampai selesai.
3. Bapak Ir. Muh. Awal Satrio.N, MM sebagai Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis sampai selesai.
4. Segenap Pimpinan dan staf Inspektorat Kabupaten Pacitan.
5. Ibunda tercinta yang selalu tulus memberikan do'a kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.
6. Belahan jiwaku, Sihab dan anakku tersayang, Alif N.S, yang selalu mendo'akan dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan studi ini tepat waktu.

7. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Angkatan 15.b.1 dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan Anda semua mendapat balasan yang lebih banyak dan lebih baik dari Allah SWT.

Pacitan, Januari 2017

Penulis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

QUALITY IMPROVEMENT STRATEGY ON PERFORMANCE AUDIT INSPECTORATE OFFICERS OF PACITAN DISTRICT

ABSTRACT

Internal control over governance is needed to promote the establishment of good governance and clean government and governance to support effective, efficient, transparent, accountable and clean and free from corruption, collusion and nepotism. For the auditor's ability as a principal intern supervision should always be adapted to the changing demands of a demanding environment and adequate quality to meet the requirements as a professional. Strategy to improve the quality of internal audit of government officials (APIP) needs to be developed. Quality improvement program covering all aspects of audit activity in the APIP. The program is designed to support the implementation, audit activities, providing added value and improve an organization's operations and to provide assurance that implementation, environmental audits in accordance with Auditing Standards and Code of Ethics.

Methodology this study used a qualitative descriptive method because it can result in quality improvement strategy officer at the Inspectorate Pacitan examiner. Researchers trying to find data as complete as possible both primary and secondary. SWOT analysis is used as an analytical tool to systematically identify the various factors to formulate a strategy. These results reflect the analysts' efforts to maximize the strengths and opportunities will simultaneously minimize weaknesses and threats.

From the findings of research on improving the quality of the performance of auditor at the Inspectorate officials of Pacitan that the dominant strategy is SO strategy, namely to maximize the strength of the opportunity to reach the maximum.

EVALUASI IMPLEMENTASI PELATIHAN KANTOR SENDIRI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN PACITAN

INTISARI

Pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan diperlukan untuk mendorong terwujudnya *good governance* dan *clean government* dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel serta bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk itu kemampuan auditor sebagai pelaku pengawasan intern harus selalu disesuaikan dengan perubahan dan tuntutan lingkungan yang menuntut kualitas memadai sehingga memenuhi persyaratan sebagai profesional. Peningkatan kualitas aparat pemeriksa intern pemerintah (APIP) perlu terus dikembangkan. Program pengembangan kualitas mencakup seluruh aspek kegiatan audit di lingkungan APIP. Salah satu pengembangan program itu melalui Kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan mengevaluasi pelaksanaan Pelatihan kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan.

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung perlunya pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan, dengan analisis data menggunakan metode komparatif.

Dari temuan hasil penelitian terhadap kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri Inspektorat Kabupaten Pacitan menyatakan bahwa kegiatan ini sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan, namun masih memerlukan beberapa perbaikan untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal.

Kata Kunci : Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), Pelatihan Kantor Sendiri (PKS)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTISARI.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Pertanyaan Penelitian.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Pustaka.....	12
B. Penelitian yang Relevan.....	36
C. Kerangka Penelitian.....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian.....	40
B. Lokasi Penelitian.....	41
C. Fokus Penelitian.....	41
D. Unit Analisis.....	41
E. Sumber Informasi.....	41
F. Tehnik Pengumpulan Data.....	42
G. Tehnik Analisa Data.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	46
B. Analisa Data.....	58

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan.....	82
B. Rekomendasi.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN.....	86

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

HALAMAN DAFTAR TABEL

Tabel 1	Matrik SWOT.....	41
Tabel 2	Analisis IFAS.....	66
Tabel 3	Analisis EFAS.....	67
Tabel 4	Pilihan Strategi yang Paling Dominan.....	72

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

HALAMAN DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1	Kerangka Berpikir.....	30
Diagram 2	Analisis SWOT.....	35

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara..... 76

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang saat ini sudah mulai berlangsung, birokrasi dituntut untuk lebih adaptif dan antisipatif terhadap berbagai perubahan yang mungkin akan terjadi. Birokrasi harus tetap disiplin untuk mewujudkan kinerja yang bermanfaat bagi masyarakat, namun juga tetap harus memperhatikan tuntutan global yang sering kali perubahannya begitu cepat. Dalam era MEA ini, jangan sampai Indonesia hanya menjadi pasar berbagai produk negara lain. Kita harus berperan dan mampu mempengaruhi ekonomi ASEAN itu sendiri. Untuk itu, peran birokrasi yang bersih, efisien, efektif dan melayani sangatlah penting. Birokrasi harus mampu menjadi katalisator perubahan masyarakat ke arah yang lebih baik. Setiap PNS harus mampu menjadi contoh dan teladan di lingkungannya untuk menyongsong perubahan.

Setiap PNS saat ini dituntut untuk memberikan kontribusi kinerja yang jelas kepada organisasinya. Dengan profesionalisme yang baik ini, akan terwujud standarisasi kompetensi sehingga untuk jabatan yang sama di berbagai daerah akan memiliki kualitas dan kapasitas yang setara.

Inspektorat sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) diharapkan tidak hanya bicara mengenai kepatuhan namun juga efisiensi dan efektifitas program kegiatan serta bagaimana internal auditor dapat memberikan nilai tambah guna meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Demikian pula strategi pengawasan tidak hanya bersifat represif namun juga preemtif dan preventif. Strategi preemtif ditujukan untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) untuk mencegah timbulnya *moral hazards*, dengan pembentukan SDM yang profesional. Strategi preventif, APIP membantu mendesain penerapan *Good public Governance* melalui pengembangan *Good public Governance*, *Key Performance Indicator*, manajemen risiko, sistem dan prosedur, teknologi informasi, *Fraud Control Plan*. Strategi represif dilakukan dengan melakukan audit dan evaluasi untuk mendapatkan bukti adanya kekurangan guna memperoleh cara perbaikan dan mendeteksi secara dini permasalahan-permasalahan yang timbul di dalam organisasi.

Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan tersebut dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Sub unsur ketujuh dalam unsur Lingkungan Pengendalian SPIP adalah perwujudan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang efektif. Mewujudkan APIP yang efektif merupakan kewajiban pimpinan instansi pemerintah dalam menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif.

Misi reformasi birokrasi berdasarkan *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025, antara lain melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*. Reformasi birokrasi dalam bidang pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah telah mengalami pergeseran paradigma yaitu dari peran *watch dog* (sekedar mencari-cari kesalahan) bergeser menjadi lebih fokus pada unsur pembinaan yang bersifat *preventive* (pencegahan), *consultative*, dan *quality assurance* pada program-program strategis, yang mempunyai resiko tinggi terhadap penyimpangan, *early warning systems*, pendampingan dan pembinaan. Aparat Pengawas Intern Pemerintah seyogyanya mampu membawa dalam mencapai nilai, tujuan dan sasaran utama melalui proses *quality assurance* dan keterlibatan pengawas internal mengarahkan manajemen dalam mengelola organisasi, sehingga dapat menghasilkan *long-term values* bagi organisasi pada area tata kelola, resiko dan pengendalian dengan sudut

pandang *oversight*, *insight* dan *foresight*, khususnya dalam rangka mengawal kebijakan dan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan, serta menjamin pelaksanaan kegiatan sesuai perencanaan yang spesifik baik yang bersifat substansial maupun tata kelola prosedur yang berlaku. Seiring dengan hal tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa adanya peran APIP provinsi/kabupaten/kota dalam proses perencanaan penganggaran adalah mendorong peningkatan kualitas penyusunan dokumen perencanaan penganggaran untuk menjamin konsistensi dan keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran agar menghasilkan APBD yang berkualitas, efektif dan efisiensi pencapaian prioritas dan sasaran pembangunan nasional dan daerah.

Salah satu realisasi dari perubahan peran tersebut, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) harus melakukan reuiu atas dokumen perencanaan dan penganggaran RKA-SKPD dan RKA-PPKD bersamaan dengan proses pembahasan RKA-SKPD dan RKA-PPKD oleh TAPD sesuai maksud Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 78 Tahun 2014 tentang Kebijakan Pembinaan dan Pengawasan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Selain hal tersebut di atas, sesuai tugas pokok dan fungsi utama, Inspektorat Kabupaten Pacitan mempunyai kewajiban untuk melakukan tugas pengawasan yaitu :

1. Pengawasan regular atas Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan yang terdiri dari 48 SKPD;

2. Pengawasan dengan tujuan tertentu, sesuai penekanan dan prioritas kebijakan pengawasan;
3. Pengawasan regular pada Pemerintahan Desa yang meliputi 171 desa dan kelurahan;
4. Penanganan pengaduan masyarakat untuk level kabupaten;
5. Penanganan kasus disiplin dan perceraian PNS;
6. Mereviu Laporan Keuangan Daerah, baik semesteran maupun akhir tahun;
7. Mereviu Laporan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah;
8. Mengevaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah pada 48 SKPD;
9. Memonitor realisasi pengadaan barang dan jasa;
10. Melakukan supervisi pelaksanaan reformasi birokrasi;
11. Melakukan reviu atas dokumen perencanaan meliputi RPJMD, RKA, dan perubahan dokumen tersebut.

Selain tugas di atas, Inspektorat melakukan tugas insidental sesuai tugas dari Inspektur, Sekretaris Daerah atau Bupati secara khusus. Dan tidak kalah beratnya yaitu tugas sebagai tenaga ahli untuk aparat penegak hukum serta supervisi bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah dan Pemerintah Desa.

Secara umum, APIP pada setiap instansi pemerintah memiliki kondisi yang berbeda-beda, baik dari sisi tata kelola, sumber daya yang dimiliki, serta lingkungan yang melingkupi. Hal ini mengakibatkan APIP di Indonesia memiliki kapabilitas yang beragam. Inspektorat Kabupaten

Pacitan dalam menyikapi keterbatasan anggaran peningkatan kualitas tersebut menyelenggarakan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS). Istilah ini mengacu pada Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yang disusun oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pada lembaga atau institusi lain, istilah yang digunakan berbeda-beda, misalnya Gugus Kendali Mutu (GKM), atau In House Training.

Pada kurun waktu tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan kegiatan peningkatan kualitas di lingkup Inspektorat, dengan tema sebagai berikut :

1. Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
2. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah;
3. Reviu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah;
4. Reviu Laporan Keuangan Daerah Akrual Basic;
5. Strategi Penyusunan Angka Kredit Fungsional Pemeriksa;
6. Reviu atas Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA);
7. Pengawasan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah;
8. Pengawasan Keuangan Pemerintah Desa;
9. Pemeriksaan Belanja Modal Fisik Konstruksi Sederhana.

Kegiatan tersebut di atas dilaksanakan dengan metode workshop yaitu pendalaman materi secara klasikal dipandu narasumber dengan porsi praktek lebih besar dibandingkan penjelasan teoritis. Biaya untuk kegiatan tersebut dianggarkan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Inspektorat, meliputi:

- Honor narasumber
- Penginapan dan akomodasi narasumber, apabila berasal dari luar Pacitan
- Makanan dan minuman
- Bahan workshop berupa alat tulis kantor dan materi
- Sewa tempat apabila dilaksanakan di luar kantor

Dengan workshop yang dilaksanakan di atas, permasalahan yang dihadapi pemeriksa di lapangan masih banyak yang belum mendapat perhatian. Pelatihan Kantor Sendiri menjembatani antara berat dan banyaknya tugas kewajiban dengan kurangnya kegiatan peningkatan kualitas secara formal bagi pemeriksa. Pelatihan Kantor Sendiri tidak dianggarkan secara khusus. Fasilitas yang diperlukan sekedar makanan kecil dan minuman untuk peserta. Sehingga dari sisi keuangan jauh lebih efisien.

Pelatihan Kantor Sendiri dilaksanakan dengan uraian sebagai berikut :

- Dilaksanakan secara insidental, tidak terjadwal. Sesuai kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi dilapangan;
- Diikuti oleh seluruh unsur pemeriksa dan petugas sekretariat yang terkait;
- Tidak dianggarkan secara khusus dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran, kecuali untuk makan dan minumannya;
- Menggunakan fasilitas operasional kantor yang ada;

- Narasumber berasal dari internal Inspektorat sendiri.

Walaupun mempunyai beberapa keunggulan, Pelatihan Kantor Sendiri ini belum menjadi kegiatan yang bisa diandalkan dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi para pemeriksa. Beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri, antara lain :

- Penjadwalan

Padatnya kegiatan pemeriksaan menyebabkan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri belum mempunyai porsi jadwal yang baku. Kegiatan dilaksanakan di sisa-sisa waktu pemeriksaan, yaitu hari Jumat, sore hari, atau malam hari. Sehingga tidak sepenuhnya optimal.

- Narasumber

Keterbatasan anggaran membuat penunjukan narasumber berasal dari internal Inspektorat sendiri, karena tidak membutuhkan insentif yang mahal. Narasumber internal tidak selalu mempunyai kompetensi yang memadai.

- Partisipasi Peserta

Pelaksanaan kegiatan yang tidak selalu dengan alokasi waktu yang kondusif, menyebabkan tidak optimalnya keikutsertaan para pemeriksa dalam semua kegiatan.

- Tindak lanjut kegiatan

Dari setiap kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri, hampir selalu mempunyai rekomendasi yang mestinya ditindaklanjuti sebagai materi pemeriksaan di lapangan. Namun hal ini belum sepenuhnya bisa direalisasi. Faktor penanggung jawab kegiatan yang sering menjadi penyebabnya.

- Kepanitiaan

Karena belum tertatanya kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri ini, maka kepanitiaan kegiatan juga belum definitif. Kegiatan dilaksanakan secara bersama-sama, sehingga apabila ada kesibukan yang melibatkan banyak pihak, kegiatan menjadi ditunda atau dibatalkan. Karena tidak ada yang mempersiapkan pelaksanaan kegiatan.

Kegiatan Pelatihan Kantor sendiri ini sangat diperlukan dan bisa ditingkatkan kualitasnya, namun masih belum menjadi kebijakan sebagai sarana peningkatan kualitas pemeriksa. Untuk itu diperlukan evaluasi agar dapat mengetahui pentingnya Pelatihan Kantor Sendiri bagi aparat pemeriksa dan lembaga Inspektorat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dalam penelitian ini, penulis mengambil tema mengenai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dengan judul penelitian adalah :

”Evaluasi Implementasi Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan”.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan bahwa Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan belum sesuai dengan yang diharapkan.

C. PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa saja yang mendukung perlunya dilaksanakan Pelatihan Kantor Sendiri?
2. Bagaimana pelaksanaan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan ?

D. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung perlunya pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri.
2. Mengevaluasi pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri untuk mengetahui dampak, hasil dan proses kegiatannya.

E. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Inspektorat Kabupaten Pacitan, mengenai pentingnya Pelatihan Kantor Sendiri. Mengingat banyak permasalahan yang dihadapi dalam proses pengawasan yang dilakukan Tim Pemeriksa, namun tidak bisa diselesaikan melalui Program Peningkatan Kualitas karena keterbatasan anggaran.

Kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan, namun masih memerlukan beberapa perbaikan untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal.

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Evaluasi

a. Pengertian Evaluasi

Menurut pengertian bahasa kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran (John M. Echols dan Hasan Shadily, 1983). Menurut Stufflebeam (1971) mendefinisikan evaluasi sebagai *“The process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives”*. Artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.

Menurut Abdullah (2014:4) dalam bukunya *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* mengatakan bahwa evaluasi adalah penilaian terhadap sesuatu jadi dengan mudahnya kata evaluasi itu harus dilengkapi dulu dengan objek yang dinilai.

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa evaluasi adalah pemberian nilai terhadap kualitas sesuatu. Selain dari itu, evaluasi juga dapat dipandang sebagai proses merencanakan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Penelitian ini melakukan evaluasi, bukan melakukan pengukuran hasil. Evaluasi adalah penilaian

terhadap sesuatu, sedangkan pengukuran adalah membandingkan hasil tes dengan standar yang ditetapkan. Pengukuran bersifat kuantitatif. Sedangkan menilai adalah kegiatan mengukur dan mengadakan estimasi terhadap hasil pengukuran atau membandingkan dan tidak sampai ke taraf pengambilan keputusan. Penilaian bersifat kualitatif.

Agar lebih jelas perbedaannya maka perlu dispesifikasi lagi untuk pengertian masing-masing :

- Evaluasi adalah suatu proses atau kegiatan untuk menentukan nilai, kriteria atau tindakan.
- Penilaian adalah suatu usaha untuk mendapatkan berbagai informasi secara berkala, berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil dari suatu kegiatan.
- Pengukuran atau *measurement* merupakan suatu proses atau kegiatan untuk menentukan kuantitas sesuatu yang bersifat numerik. Pengukuran lebih bersifat kuantitatif, bahkan merupakan instrumen untuk melakukan penilaian.

b. Manfaat Evaluasi

Apabila suatu program tidak di evaluasi maka tidak dapat diketahui bagaimana seberapa tinggi kebijakan yang sudah dikeluarkan dapat terlaksana. Informasi yang diperoleh dari kegiatan evaluasi sangat berguna bagi pengambilan keputusan dan kebijakan lanjutan dari program, karena dari masukan hasil

evaluasi program itulah para pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Wujud dari hasil evaluasi adalah rekomendasi dari evaluator untuk mengambil keputusan.

Ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil dalam pelaksanaan sebuah program keputusan yaitu :

- Menghentikan program, karena di pandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan.
- Merevisi program, karena ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan.
- Melanjutkan program, karena pelaksanaan program menunjukkan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat.
- Menyebarkan program, karena program ini berhasil dengan baik maka sangat baik jika di laksanakan lagi di tempat dan waktu yang lain.

c. Tujuan Evaluasi

Evaluasi mempunyai dua tujuan yaitu tujuan umum dan khusus. Tujuan umum diarahkan pada seluruh program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen. Untuk mempermudah mengidentifikasi tujuan

evaluasi program, kita harus memperhatikan unsur-unsur dalam kegiatan atau penggarapannya. Ada tiga unsur penting dalam kegiatan suatu kegiatan yaitu :

- a. *What* : Apa yang dikerjakan.
- b. *Who* : Siapa yang mengerjakan.
- c. *How* : Bagaimana mengerjakannya.

Dengan mengacu pada tiga unsur kegiatan tersebut, paling sedikit dapat diidentifikasi adanya tiga komponen kegiatan yaitu : tujuan, pelaksanaan kegiatan dan prosedur atau teknik pelaksanaan.

2. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi membuat definisi dan penjelasan mengenai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), sebagaimana tercantum pada Peraturan Menteri Nomor : Per/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

Dalam peraturan menteri tersebut dijelaskan bahwa pengawasan intern pemerintah merupakan fungsi manajemen yang penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Melalui pengawasan intern dapat diketahui apakah suatu instansi pemerintah telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, serta sesuai dengan rencana, kebijakan yang telah ditetapkan dan ketentuan. Selain itu, pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan diperlukan untuk mendorong

terwujudnya *good governance* dan *clean government* serta mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel serta bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pengawasan intern di lingkungan Departemen, Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Departemen dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal dan Inspektorat Utama/Inspektorat untuk kepentingan Menteri/Pimpinan LPND dalam upaya pemantauan terhadap kinerja unit organisasi yang ada dalam kendalinya. Pelaksanaan fungsi Inspektorat Jenderal dan Inspektorat Utama/Inspektorat tidak terbatas pada fungsi audit tapi juga fungsi pembinaan terhadap pengelolaan keuangan negara. Pengawasan intern di lingkungan Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota dilaksanakan oleh Inspektorat Pemerintah Provinsi/ Kabupaten/Kota untuk kepentingan Gubernur/Bupati/Walikota dalam melaksanakan pemantauan terhadap kinerja unit organisasi yang ada di dalam kepemimpinannya. Sedangkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang berada di bawah Presiden melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Pengembangan Profesi Aparat Pemeriksa

Kemampuan auditor harus selalu disesuaikan dengan perubahan dan tuntutan lingkungan yang menuntut kualitas memadai. Untuk memenuhi persyaratan sebagai profesional, auditor harus

menjalani pelatihan teknis yang cukup. Pelatihan ini harus mencakup aspek teknis maupun pendidikan secara umum. Bahwa kompetensi auditor dipengaruhi oleh tiga faktor berikut, yaitu : pendidikan formal tingkat universitas, pelatihan teknis dan pengalaman dalam bidang auditing, dan pendidikan profesional yang berkelanjutan selama menjalani karir sebagai auditor (Moh Mansur, Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi, Vol 6, No. 3 Desember 2006). Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas seseorang dipengaruhi baik secara langsung maupun secara tidak langsung oleh tingkat pendidikannya termasuk pendidikan berkelanjutan terstruktur maupun mandiri.

Lebih lanjut Moh. Mansur dalam penelitiannya di atas menjelaskan bahwa kontribusi langsung pengembangan profesional terhadap kemampuan auditor adalah sebesar 42,0 % kearah positif, yang berarti semakin baik pengembangan profesional akan menjadikan semakin baik kemampuan auditornya. Moh. Mansur dalam penelitiannya ini menyarankan 2 hal untuk peningkatan kemampuan auditor, yakni melalui supervisi dan pengembangan. Supervisi adalah pembimbingan dari auditor senior kepada auditor yang lebih muda melalui praktek kerja di lapangan dan pengayaannya. Sedangkan pengembangan profesional adalah peningkatan kualitas melalui pendidikan formal maupun non formal yang menunjang kemampuan auditor.

Program pengembangan kualitas mencakup seluruh aspek kegiatan audit di lingkungan APIP. Program tersebut dirancang untuk mendukung kegiatan audit APIP, memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi serta memberikan jaminan bahwa kegiatan audit di lingkungan APIP sejalan dengan Standar Audit dan Kode Etik.

Program dan pengendalian tersebut harus dipantau efektifitasnya secara terus-menerus, baik oleh internal APIP maupun pihak lain sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri yang berwenang untuk merumuskan kebijakan nasional dan mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan nasional di bidang pengawasan. Kelemahan-kelemahan yang dijumpai pada program maupun pelaksanaannya harus senantiasa dikurangi dan dihilangkan. Hal ini termuat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

Beberapa hal yang harus di perhatikan dalam program pengembangan kualitas ini adalah :

a. Independensi dan Obyektivitas

Dalam semua hal yang berkaitan dengan audit, APIP harus independen dan para auditornya harus obyektif dalam pelaksanaan tugasnya. Independensi APIP serta obyektifitas auditor diperlukan

agar kredibilitas hasil pekerjaan APIP meningkat. Penilaian independensi dan obyektifitas mencakup dua komponen berikut:

- 1). Status APIP dalam organisasi
- 2). Kebijakan untuk menjaga obyektifitas auditor terhadap obyek audit

Pimpinan APIP bertanggung jawab kepada pimpinan tertinggi organisasi agar tanggung jawab pelaksanaan audit dapat terpenuhi. Posisi APIP ditempatkan secara tepat sehingga bebas dari intervensi, dan memperoleh dukungan yang memadai dari pimpinan tertinggi organisasi sehingga dapat bekerja sama dengan auditi dan melaksanakan pekerjaan dengan leluasa. Meskipun demikian, APIP harus membina hubungan kerja yang baik dengan auditi terutama dalam saling memahami diantara peranan masing-masing lembaga.

Auditor harus memiliki sikap yang netral dan tidak bias serta menghindari konflik kepentingan dalam merencanakan, melaksanakan dan melaporkan pekerjaan yang dilakukannya.

Auditor harus obyektif dalam melaksanakan audit. Prinsip obyektifitas mensyaratkan agar auditor melaksanakan audit dengan jujur dan tidak mengkompromikan kualitas. Pimpinan APIP tidak diperkenankan menempatkan auditor dalam situasi yang membuat auditor tidak mampu mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan profesionalnya.

b. Keahlian

Auditor harus mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

Pimpinan APIP harus yakin bahwa latar belakang pendidikan dan kompetensi teknis auditor memadai untuk pekerjaan audit yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu, pimpinan APIP wajib menciptakan kriteria yang memadai tentang pendidikan dan pengalaman dalam mengisi posisi auditor di lingkungan APIP.

c. Latar Belakang Pendidikan Auditor

Auditor APIP harus mempunyai tingkat pendidikan formal minimal Strata Satu (S-1) atau yang setara. Agar tercipta kinerja audit yang baik maka APIP harus mempunyai kriteria tertentu dari auditor yang diperlukan untuk merencanakan audit, mengidentifikasi kebutuhan profesional auditor dan untuk mengembangkan teknik dan metodologi audit agar sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi unit yang dilayani oleh APIP. Untuk itu APIP juga harus mengidentifikasi keahlian yang belum tersedia dan mengusulkannya sebagai bagian dari proses rekrutmen. Aturan tentang tingkatan pendidikan formal minimal dan pelatihan yang diperlukan harus dievaluasi secara periodik guna menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi unit yang dilayani oleh APIP.

d. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh auditor adalah auditing, akuntansi, administrasi pemerintahan dan komunikasi. Di samping wajib memiliki keahlian tentang Standar Audit, kebijakan, prosedur dan praktik-praktik audit, auditor harus memiliki keahlian yang memadai tentang lingkungan pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit yang dilayani oleh APIP. Dalam hal auditor melakukan audit terhadap sistem keuangan, catatan akuntansi dan laporan keuangan, maka auditor wajib mempunyai keahlian atau mendapatkan pelatihan di bidang akuntansi sektor publik dan ilmu-ilmu lainnya yang terkait dengan akuntabilitas audit.

APIP pada dasarnya berfungsi melakukan audit di bidang pemerintahan, sehingga auditor harus memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan administrasi pemerintahan. Auditor juga harus memiliki pengetahuan yang memadai di bidang hukum dan pengetahuan lain yang diperlukan untuk mengidentifikasi indikasi adanya kecurangan (*fraud*). Pimpinan APIP dan auditor wajib memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain dan mampu berkomunikasi secara efektif, terutama dengan auditi. Mereka wajib memiliki kemampuan dalam berkomunikasi secara lisan dan tulisan, sehingga mereka dapat dengan jelas dan efektif menyampaikan hal-hal seperti tujuan kegiatan, kesimpulan, rekomendasi dan lain sebagainya.

Khusus untuk auditor investigatif diharuskan memiliki kompetensi tambahan sebagai berikut:

- 1). Pengetahuan tentang prinsip-prinsip, praktik-praktik dan teknik audit investigatif, termasuk cara-cara untuk memperoleh bukti dari *whistleblower*.
- 2). Pengetahuan tentang penerapan hukum, peraturan dan ketentuan lainnya yang terkait dengan audit investigatif.
- 3). Kemampuan memahami konsep kerahasiaan dan perlindungan terhadap sumber informasi.
- 4). Kemampuan menggunakan peralatan komputer, perangkat lunak, dan sistem terkait secara efektif dalam rangka mendukung proses audit investigatif terkait dengan *cybercrime*.

e. Sertifikasi Jabatan dan Pendidikan Pelatihan Berkelanjutan

Auditor harus mempunyai sertifikasi jabatan fungsional auditor (JFA) serta mengikuti pendidikan dan pelatihan profesional berkelanjutan (*continuing professional education*). Auditor wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan sertifikasi jabatan fungsional auditor yang sesuai dengan jenjangnya. Pimpinan APIP wajib memfasilitasi auditor untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta ujian sertifikasi sesuai dengan ketentuan. Dalam pengusulan auditor untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jenjangnya, pimpinan APIP

mendasarkan keputusannya pada formasi yang dibutuhkan dan persyaratan administrasi lainnya seperti kepangkatan dan pengumpulan angka kredit yang dimilikinya. Auditor wajib memiliki pengetahuan dan akses atas informasi teraktual dalam standar, metodologi, prosedur dan teknik audit. Pendidikan profesional berkelanjutan dapat diperoleh melalui keanggotaan dan partisipasi dalam asosiasi profesi, pendidikan sertifikasi jabatan fungsional auditor, konferensi, seminar, kursus-kursus, program pelatihan kantor sendiri dan partisipasi dalam proyek penelitian yang memiliki substansi di bidang audit.

4. Budaya Kerja Aparat Pemerintah

Munculnya konsep budaya kerja bisa jadi berangkat dari ketidakpuasan terhadap hasil ataupun pencapaian tujuan yang kurang memuaskan. Hal itu dipicu oleh cara bekerja para karyawan dalam organisasi, yang biasanya identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, kurang terbuka dengan orang lain, lamban bekerja, kaku, serta kurang percaya pada kemampuan orang. Pada akhirnya sikap dan sifat tersebut mengakibatkan organisasi tidak bisa mencapai tujuan yang direncanakan, mengecewakan klien dan tidak mampu memenuhi tuntutan kebutuhan masa depan.

Oleh karena itu apabila organisasi ingin berhasil maka perlu diadakan perubahan cara kerja baru yang lebih baik, lebih efektif dan efisien, lebih demokratis dan lebih fleksibel dan

meninggalkan cara kerja lama yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Perubahan cara kerja lama kepada cara kerja baru dapat dimulai dari mencari cara ataupun nilai-nilai baru, kemudian nilai-nilai tersebut dilaksanakan secara terus-menerus sambil diadakan perbaikan kearah kesempurnaan dan akhirnya menjadi kebiasaan kerja baru. Kebiasaan baru inilah yang akhirnya menjadi budaya baru yang dimiliki organisasi. Apa yang dimaksud dengan budaya kerja?

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, dan memuaskan (Gering Supriyadi dkk, 2001).

Menurut Budhi Paramita (Gering Supriyadi dkk, 2001) budaya kerja dapat dibagi menjadi:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, antara lain rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu dan sebaliknya.

Untuk mencapai budaya kerja sangat tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama. Karena mencapai atau melaksanakan budaya kerja sama artinya dengan merubah atau memperbaiki tingkah laku/perilaku karyawan dan merubah cara pandang dan cara berpikir SDM dalam organisasi tersebut. Selain itu untuk menerapkan budaya

kerja, setiap SDM atau karyawan harus memahami visi dan misi organisasi, maksud dan tujuan organisasi, asas-asas yang dimiliki, serta alasan mengapa perlu diadakan atau diterapkan budaya kerja, dengan didukung oleh sikap pucuk pimpinan.

Kemudian manfaat yang dapat dipetik antara lain adalah terciptanya sikap keterbukaan, kebersamaan dan kegotongroyongan. Dengan budaya kerja yang baru, maka sikap yang semula tertutup dan tidak percaya kepada sesama rekan perlahan-lahan dapat dihilangkan. Sikap terbuka tersebut pada akhirnya mengurangi kesalahan-kesalahan kerja yang dapat berakibat fatal, karena munculnya kesalahan dapat segera diketahui dan dilakukan pembenahan. Dengan keterbukaan pula maka manipulasi data dapat dihindari karena semua bidang atau semua bagian dalam organisasi bekerja secara transparan dan dapat dipantau. Hasil yang diperoleh dari karyawan yang melaksanakan budaya kerja baru adalah pergaulan antar sesama karyawan semakin dekat, kepuasan kerja semakin meningkat, disiplin kerja bagus dan etos kerja semakin tinggi. Hal tersebut disebabkan para karyawan merasa dihargai dan dihormati, merasa diberi kepercayaan sehingga mereka berusaha untuk lebih produktif lagi.

Selanjutnya Gering Supriyadi (2001) menyatakan upaya penanaman nilai budaya kerja dalam manajemen dapat dilakukan melalui:

- a. Struktur organisasi yang benar sesuai dengan tuntutan/tujuan dan sebagai strategi.

Struktur organisasi dibuat agar organisasi tersebut lebih konkrit dan tidak sekedar sebuah bangunan atau gedung belaka. Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan-hubungan pekerjaan dalam organisasi yang muncul sebagai hasil dari proses pemecahan atas masalah-masalah: pembagian pekerjaan, departemenisasi, rentang kendali dan pendelegasian kekuasaan. Oleh karena itu struktur organisasi yang dibuat dengan benar akan menjadi strategi dalam menjawab masalah-masalah tersebut.

- b. Melakukan manajemen secara horizontal, lebih banyak yang bersifat kerjasama/koordinasi.
- c. Memberikan pelayanan atas dasar strategi yang baik.
Yaitu pelayanan yang memuaskan pelanggan, yang sesuai dengan dengan standart pelayanan yang dimiliki.
- d. Interaksi atau pergaulan atas dasar silih asih, asah dan asuh.
- e. Membuang budaya yang negatif dan memasukkan nilai-nilai baru.
Cara-cara bekerja tradisional yang kaku dan tertutup diganti dengan cara bekerja modern yang lebih terbuka dan menghargai.
- f. Orientasi kerja pada peningkatan kualitas.
Jadi orientasi kerja tidak hanya semata-mata pemenuhan target jumlah tertentu, tapi juga dengan standart kualitas tertentu.
- g. Mengembangkan upaya kemitraan/*partnership*.
Upaya kemitraan hanya dapat terwujud apabila masing-masing pihak memiliki kepercayaan terhadap pihak yang lain. Sehingga semakin tinggi kepercayaan, semakin baik pula kerjasama atau *partnership* diantara mereka.
- h. Melakukan gaya kepemimpinan dengan keteladanan.
Pemimpin tidak hanya memberikan perintah-perintah yang harus dikerjakan oleh bawahan, tetapi lebih cenderung memberikan contoh, memotivasi atau memberi dorongan kepada karyawan/bawahan, serta mengajak atau menghibau.
- i. Manajemen/administrasi dengan melakukan penyempurnaan terus-menerus.

Setiap organisasi yang ingin maju dan berkembang, mampu mencapai tujuan dan mampu bersaing di masa depan harus mampu membuang cara-cara kerja yang menghambat proses kegiatan organisasi tersebut, untuk kemudian menggantinya dengan cara-cara kerja baru yang modern dan lebih sempurna. Cara-cara kerja baru tersebut dilatih dan dibiasakan oleh seluruh bagian organisasi sehingga menjadi budaya baru yang menuntun kearah keberhasilan organisasi.

Selanjutnya program budaya kerja tersebut juga harus didukung oleh komunikasi yang efektif. Karena dengan komunikasi setiap bagian dapat memahami visi, misi, dan tujuan dengan lebih jelas, memudahkan koordinasi dan kerjasama dan mencegah munculnya kesalahan-kesalahan yang dapat berakibat fatal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian produktivitas karyawan meningkat dan hal itu jelas menjadi modal penting untuk meningkatkan mutu organisasi tersebut.

5. Kemandirian Peningkatan Kualitas Aparat Pemerintah

a. Pengendalian Mutu Secara Terpadu (*total quality control*)

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Diharapkan melalui fungsi-fungsi manajemen tersebut sumber daya manusia dapat mencapai tujuan perusahaan. Salah satu komponen yang terdapat di dalam proses tata laksana pengendalian adalah TQC (Total Quality Control) atau Pengendalian Mutu Terpadu (PMT).

Menurut Hasibuan Malayu. S. P (2006:219) "Pengendalian mutu terpadu berfungsi sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua tingkatan karyawan melalui pelaksanaan konsep quality control (kendali mutu) dan metode statistik untuk memuaskan pelanggan dan karyawan dengan mengutamakan mentalitas, kecakapan dan manajemen partisipatif yang mengutamakan kualitas kerja." Total Quality Control (TQC) atau dalam bahasa Indonesia disebut Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) adalah pelaksanaan dari konsep produktivitas dalam perusahaan, sebagai suatu sistem manajemen untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien. Sebagai suatu sistem produktivitas yang didukung oleh semua faktor penunjang, maka PMT adalah suatu sistem manajemen yang mengikut sertakan seluruh anggota organisasi dengan penerapan teknik kendali mutu untuk mencapai tingkat produksi yang optimal dengan cara yang efektif dan dengan tingkat efisiensi yang baik. Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) atau Total Quality Control (TQC) sebagai suatu sistem manajemen memerlukan persyaratan awal sebagai sarana penunjang utama, agar program peningkatan produksi dan produktivitas melalui sistem ini bisa berjalan lancar, dimana seluruh unsur dipadukan dalam kegiatan nyata.

Gerakan pengendalian mutu terpadu memerlukan keterampilan manajerial dan keterampilan teknis tenaga kerja, baik tenaga kerja yang berperan sebagai manajer atau pimpinan perusahaan maupun tenaga kerja teknis atau kaum pekerja. Perpaduan keterampilan manajerial dan teknis itulah yang dikembangkan secara terpadu dalam PMT yang kemudian disusun dalam bentuk Quality Control Circle (QCC) atau Gugus Kendali Mutu (GKM). Gugus Kendali Mutu (GKM) atau Quality Control Circle (QCC) merupakan salah satu pendekatan yang menjadikan faktor manusia sebagai basis peningkatan produktivitas melalui partisipasi karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Gugus Kendali Mutu juga diartikan

sebagai sekelompok orang (biasanya terdiri dari 3 sampai dengan 8 orang) yang memiliki pekerjaan sejenis, membahas dan menyelesaikan persoalan kerja yang dihadapi dan mengadakan perbaikan secara terus-menerus dengan menggunakan teknik kendali mutu.

Menurut Hasibuan Malayu.S. P (2006:232), gugus kendali mutu adalah kelompok kecil dari lingkup kerja yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dan perbaikan secara berkesinambungan dengan menggunakan teknik-teknik quality control (kendali mutu).

Jadi dalam program Gugus Kendali Mutu (GKM), kegiatan-kegiatan pengendalian berusaha melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah kerja, serta menyalurkan pemikiran mereka secara efektif. Dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dengan menggali dan menyalurkan kekuatan pemikiran manusia yang bekerja sama dalam suatu perusahaan. Keterlibatan karyawan dimasukkan dalam suatu kelompok kecil yang selalu mengkaji permasalahan pekerjaan dan mencoba memecahkannya, dalam pembentukannya berdasarkan pada bidang pekerjaan dan permasalahan yang dipecahkan yang ada dalam bidang pekerjaannya tersebut, gugus kendali mutu ini harus bekerja terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi. Jumlah karyawan yang ada dalam kelompok kecil menyesuaikan kebijakan organisasi, masing-masing kelompok kecil dipimpin oleh seorang ketua kelompok. Fungsi ketua kelompok hanyalah sebagai

moderator guna memperlancar proses pemecahan persoalan. Diharapkan setiap anggota kelompok memberikan kontribusi pada saat bergabung bersama kelompok. Selain ketua kelompok, kebanyakan organisasi juga melibatkan seorang fasilitator. Tugas fasilitator ini adalah mempersiapkan program latihan, memberikan latihan dan mendampingi kepala gugus atau anggota tim. Setiap gugus atau kelompok kecil posisinya adalah independent (tidak terikat oleh yang lain), akan tetapi dapat saja melakukan pertemuan dengan gugus lain untuk memecahkan persoalan bersama. Persoalan yang dibahas dalam gugus tidak terbatas pada mutu, akan tetapi juga mencakup produktivitas, biaya, keselamatan kerja, moral, lingkungan dan lain sebagainya.

Menurut Anassidik (2002:14) gugus kendali mutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan. Artinya gugus kendali mutu merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan ciri-ciri memberikan penekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan; (2) Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Artinya setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan dengan ciri-ciri kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melihat persoalan; (3) Delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap gugus. Artinya jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah tersebut berkisar antara tiga sampai dua puluh karyawan, dengan rata-rata anggota gugus dari delapan sampai sepuluh orang dengan ciri-ciri: mengadakan pertemuan secara teratur, mempelajari persoalan, mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan; (4) Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan. Artinya dalam gugus seorang pemimpin tidak mempunyai kekuasaan terhadap anggota lainnya tapi lebih merupakan seorang moderator yang memperlancar proses

pemecahan persoalan dengan ciri-ciri: berperan aktif dalam kelompok, berorientasi dan ikut berkepentingan mengarahkan kegiatan, menciptakan kerjasama antar anggota, menciptakan hubungan kelompok dengan kelompok yang lain, menciptakan kerja sama dengan pengelola hubungan sejawat, mendorong anggota kelompok untuk penerapan teknik-teknik quality control (kendali mutu) di tempat kerja.

Menurut Hasibuan Malayu (2006:232) untuk mencapai hasil yang maksimal, program gugus kendali mutu harus menetapkan sasarannya dengan jelas, yaitu :

- a) Pengembangan diri
- b) Pengembangan bersama
- c) Perbaikan mutu
- d) Perbaikan komunikasi dan sikap
- e) Pengembangan tim dan produktivitas kerja
- f) Mengurangi keluhan dan absensi
- g) Memperbaiki kedisiplinan dan partisipasi positif karyawan
- h) Meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan
- i) Memperkuat kerja sama antara semua tingkatan perusahaan.
- j) Meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja.

Gugus kendali mutu dibangun berdasarkan falsafah nilai manusia pada asumsi, bahwa karyawan dapat dan ingin ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan yang mempunyai pengaruh terhadap mereka dan bahwa mereka memiliki kebutuhan serta motif yang perlu mendapatkan penyalurannya di tempat kerja. Para pemimpin gugus memerlukan kecakapan yang akan memungkinkan mereka membantu karyawan yang ingin memberikan sumbangannya. Banyak organisasi memperoleh pengalaman bahwa tim yang bekerja sama memiliki produktivitas lebih baik dan mutu yang memuaskan. Peningkatan efektivitas, sumbang saran, pemberian saran, umpan balik, kritik, pembuatan

keputusan secara berkelompok dan perundingan kelompok memperkuat kesatuan tim. Cara termudah untuk mengukur keberhasilan suatu tim adalah menggunakan ukuran objektif, artinya perbaikan nyata yang telah terjadi karena hasil kerja Gugus Kendali Mutu, namun biasanya, karena falsafah dasar gugus kendali mutu, terdapat rasa partisipasi pada tingkatan pekerja pabrik.

Menurut Anassidik (2002:282) melalui gugus kendali mutu "Mereka dapat menyumbangkan pengetahuan mereka, kreatifitas, keterampilan dan bakat mereka untuk mencapai sasaran organisasi."

Dalam kebanyakan kasus, peserta memperoleh dorongan karena adanya kesempatan untuk pengembangan diri dan prestasi. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa kebanyakan perusahaan memperoleh perbaikan yang besar dalam hal sikap para pekerja dan peningkatan produktivitas setelah dijalkannya gugus kendali mutu. Bahkan kebanyakan literatur telah mengendalikan bahwa partisipasi pekerja akan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas dan bahwa keduanya akan meningkatkan keterlibatan secara psikologis. Filosofi tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.

Sedangkan menurut formulasi National Productivity Board Singapore dalam Sedarmayanti (2001:56), dikatakan bahwa "Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan perbaikan. "Dalam berbagai referensi terdapat banyak sekali pengertian mengenai produktivitas, yang dapat kita kelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- a) Rumusan tradisional bagi keseluruhan Produktivitas tidak lain ialah ratio daripada apa yang dihasilkan {output} terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
- b) Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- c) Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: Investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset; manajemen; dan tenaga kerja.

Di samping ketiga pengertian tersebut terdapat pula pengertian umum produktivitas kerja merupakan kunci bagi keberhasilan suatu organisasi, oleh karena itu produktivitas baik pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan. Prinsip efisiensi harus menjadi pegangan mutlak dari organisasi, organisasi selalu bekerja dengan sumber dana dan daya yang terbatas, maka sumber-sumber yang ada harus dikelola secara efisien, agar tidak terjadi pemborosan. Sumber daya dan dana hanya benda mati, bukan kunci dari produktivitas organisasi, yang menjadi kunci keberhasilan dan produktivitas organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi elemen yang paling utama dalam organisasi. Peningkatan produktivitas kerja hanya dapat dilakukan oleh manusia. Di pihak lain pemborosan dan

ketidakefisienan juga dapat terjadi karena faktor manusia Beberapa komponen dasar merupakan hal penting dalam penentuan produktivitas kerja yaitu tujuan organisasi, visi dan misi organisasi, dan strategi organisasi.

Gilmore dalam Sedarmayanti (2001:80) mengemukakan bahwa "Orang yang produktif adalah orang yang memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungannya, imajinatif, dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain. "Orang seperti ini merupakan asset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi. Meskipun tidak ada individu yang sama, Robert M Ranftl dalam Dale Timpe (1989:110-112) berhasil merumuskan karakteristik kunci profil pegawai. yang produktif yaitu: (1) Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan. Artinya bukan sekedar kualifikasi pekerjaan yang dapat mencirikan orang yang produktif tetapi terdapat ciri lain, yaitu: dapat belajar dengan cepat, kompeten secara professional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, selalu mencari perbaikan dan selalu meningkatkan diri; (2) Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif; yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaan dengan ciri-ciri antara lain: membanggakan pekerjaan, menetapkan standar kerja yang baik, mempunyai kebiasaan kerja yang baik, selalu terlibat dalam pekerjaannya, dapat dipercaya dan konsisten, menghormati manajemen, mempunyai hubungan baik dengan manajemen, dapat menerima tantangan dan tugas baru, dapat menyesuaikan diri dengan perubahan; (3) Dapat bergaul dengan efektif, yaitu kemampuan seseorang untuk memantapkan hubungan yang positif dengan ciri antara lain: memperagakan kecerdasan sosial, pribadi yang menyenangkan, berkomunikasi dengan efektif-terbuka terhadap saran-saran, dapat bekerja sama dan memperlihatkan sikap antusiasme; (4) Dewasa, yaitu kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan ciri-ciri antara lain: bersikap jujur, mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat, mengetahui kekuatan dan kelemahan diri, mandiri dan disiplin, mantap secara emosional, dapat bekerja efektif di bawah tekanan, dapat belajar dari pengalaman, mempunyai ambisi yang sehat.

Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreatifitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi, orang yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan disekitarnya, imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang yang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsive (cepat tanggap) dalam hubungannya dengan orang lain baik itu sesama karyawan maupun pada pemimpin.

b. Pelatihan Kantor Sendiri (PKS)

Istilah Pelatihan Kantor Sendiri, umum dipakai oleh Inspektorat di seluruh Indonesia untuk kegiatan setara dengan gugus kendali mutu. Pelatihan Kantor Sendiri dinyatakan dalam Keputusan Kepala Badan Pengawasan dan Pembangunan (BPKP) tentang pedoman pelaksanaan budaya kerja mempunyai pengertian pelatihan kantor sendiri yang diselenggarakan dari pegawai untuk pegawai sendiri. Pelatihan Kantor Sendiri biasanya dilakukan dengan kelompok-kelompok kecil, waktunya pendek, dan dapat dilakukan sesering mungkin.

Materi Pelatihan Kantor Sendiri budaya kerja dapat membahas tema-tema kecil tertentu sesuai dengan waktunya, misalnya membahas nilai-nilai dasar budaya kerja tertentu seperti

nilai tanggung jawab, nilai integritas, nilai profesionalisme, atau yang lainnya. Materi Pelatihan Kantor Sendiri juga dapat diarahkan untuk membahas masalah-masalah yang muncul di sekitar kantor kita. Pelatihan Kantor Sendiri dapat diberikan baik oleh pejabat struktural, fungsional, kelompok atau panitia yang dibentuk atau pegawai lain yang dianggap mampu.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 2010 tentang petunjuk teknis jabatan fungsional pengawas penyelenggaraan urusan pemerintah di daerah, pada lampiran tentang uraian petunjuk teknis jabatan fungsional menyebutkan salah satu pengembangan profesi yang dilaksanakan oleh pejabat fungsional pemeriksa adalah pelatihan kantor sendiri, yang diakui sebagai butir kegiatan pengembangan profesi yang terdiri dari narasumber, pembahas, moderator dan peserta. Pelatihan Kantor Sendiri dilaksanakan untuk membahas permasalahan-permasalahan yang dihadapi di lapangan pemeriksaan yang membutuhkan alternatif pemecahan masalah.

B. PENELITIAN YANG RELEVAN

Dodik Ariyanto (2009) menyatakan hasil penelitiannya bahwa untuk memahami peraturan-peraturan tentang pengelolaan keuangan pemerintah daerah, perlu diselenggarakan program pendidikan formal dan diklat-diklat. Selain itu, lembaga pemeriksa perlu bertukar informasi dengan organisasi

profesi dan badan/lembaga pemeriksa lainnya seputar masalah kualitas audit dan efektivitas kinerja lembaga tersebut untuk meningkatkan kualitas audit. BPK RI Perwakilan Provinsi Bali juga perlu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman yang baik melalui sosialisasi tentang agama dan kode etik. Tujuannya agar nilai-nilai agama, etika dan moralitas menjadi dasar bagi auditor untuk berbuat, bertindak dan berperilaku. Sehingga opini yang dikeluarkan dari proses pemeriksaan auditor dipercaya masyarakat karena dilakukan oleh auditor-auditor yang memiliki integritas, obyektivitas, dan independensi yang tinggi.

Dadang Sadeli (2008) dalam penelitiannya mengemukakan temuan hasil penelitian ini, dapat dijadikan suatu model bahwa (1) kemampuan profesional yang harus dimiliki aparat pengawasan fungsional intern, yaitu memiliki kemampuan keahlian yang diperoleh dari pendidikan formal yang berhubungan dengan pengauditan dan akuntansi, pengalaman kerja dalam profesi sebagai pemeriksa (auditor), pelatihan / pendidikan profesi berkelanjutan dan dapat mempertahankan sikap independen serta mengimplementasikan kemahiran profesional sebagai auditor secara cermat dan seksama. Adapun faktor-faktor lain yang dapat membentuk profesionalitas aparat pengawasan fungsional intern, yaitu aspek integritas dan obyektivitas aparat yang melaksanakan pengawasan / pemeriksaan.

Dalam penelitiannya, Ronald Sukwadi (2012) menyimpulkan yaitu :

- (1) Gugus kendali mutu berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
 - (2) Gugus kendali mutu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan;
 - (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
 - (4) indikator yang paling dominan pada variabel gugus kendali mutu adalah ketepatan pemilihan orang, ketepatan pemilihan area, dan sikap terbuka;
 - (5) dari variabel kinerja karyawan dapat dilihat indikator yang berpengaruh adalah efisiensi dan inisiatif;
 - (6) indikator yang paling berpengaruh dalam variabel kepuasan kerja karyawan adalah indikator supervisi.
- Dari hasil penelitian dan pengolahan data yang dilakukan, berikut ini disajikan beberapa saran yang mungkin berguna bagi kemajuan perusahaan: (1) pihak manajemen harus memberi dukungan kepada semua karyawan; (2) dipilih ketua program dan fasilitator yang antusias, dapat bekerja sama, tekun dalam menjalankan gugus kendali mutu ini; (3) pihak manajemen harus bersifat terbuka akan semua masalah yang dihadapi oleh karyawan; (4) karyawan agar diberi kebebasan untuk mengeluarkan ide-ide yang

kreatif; dan (5) pihak manajemen agar mengawasi hubungan yang terjalin antara sesama karyawan, dan dengan pihak pimpinan dengan bawahan.

Pada akhirnya, setiap organisasi yang ingin maju dan berkembang, mampu mencapai tujuan dan mampu bersaing di masa depan harus mampu membuang cara-cara kerja yang menghambat proses kegiatan organisasi tersebut, untuk kemudian menggantinya dengan cara-cara kerja baru yang modern dan lebih sempurna. Cara-cara kerja baru tersebut dilatih dan dibiasakan oleh seluruh bagian organisasi sehingga menjadi budaya baru yang menuntun kearah keberhasilan organisasi. Selanjutnya program budaya kerja tersebut juga harus didukung oleh komunikasi yang efektif. Karena dengan komunikasi setiap bagian dapat memahami visi, misi dan tujuan dengan lebih jelas, memudahkan koordinasi dan kerjasama dan mencegah munculnya kesalahan-kesalahan yang dapat berakibat fatal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian produktivitas karyawan meningkat dan hal itu jelas menjadi modal penting untuk meningkatkan mutu organisasi tersebut. Demikian hal ini dinyatakan Muslikhah Dwihartanti (2013) dalam penelitiannya.

C. KERANGKA PENELITIAN

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan yang memuat teori, dalil maupun konsep yang dijadikan dasar dalam penelitian. Pengambilan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah bersumber dari responden, yaitu pejabat struktural dan pejabat fungsional yang berada di

Inspektorat Kabupaten Pacitan serta teori-teori yang didapat dari literatur penunjang lainnya.

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara, yaitu :

1. Menurut settingnya, pengumpulan data dapat dilakukan pada setting alamiah (natural setting) pada suatu seminar, diskusi dan lain sebagainya;
2. Menurut sumbernya, pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber yang memberi informasi langsung kepada pengumpul data, sedangkan sumber sekunder adalah yang tidak bisa memberi informasi langsung kepada pengumpul data seperti lewat dokumen, orang lain dan sebagainya;
3. Menurut caranya, pengumpulan data dalam metode penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi dan gabungan diantara keempatnya. (Prastowo, 2012 : 211).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif menurut Andi Prastowo (2012) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Dalam hal ini pendekatan kualitatif digunakan untuk mengetahui bagaimana evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan.

Sedangkan pendekatan komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan, yaitu membandingkan persamaan dan perbedaan antara dua atau lebih fakta dan sifat obyek yang diteliti berdasarkan kerangka pemikiran tertentu. Menurut Nazir (2014:46) penelitian komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu. Metode penelitian komparatif adalah bersifat *ex post facto*, artinya data dikumpulkan setelah semua kejadian yang

dikumpulkan telah selesai berlangsung. Dalam hal ini, pendekatan komparatif digunakan untuk meneliti bagaimana evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Pacitan.

C. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan. Di mana peneliti ingin melihat bagaimana evaluasi Pelatihan Kantor Sendiri berpengaruh pada dampak, hasil dan proses bagi Aparat Pemeriksa Inspektorat Kabupaten Pacitan.

D. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini yaitu organisasi dan pegawai. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada pertimbangan obyektif, untuk mendeskripsikan penelitian mengenai evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan.

E. Sumber Informasi

Dalam penelitian ini sumber informasi diperoleh dari informan, yaitu orang yang benar-benar mengetahui atau pelaku yang terlibat langsung

dengan permasalahan penelitian. Informan ini harus banyak pengalaman tentang penelitian, serta dapat memberikan pandangan tentang nilai-nilai, sikap, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat.

Adapun sumber informasi yang dimaksud adalah:

1. Sekretaris Inspektorat Kabupaten Pacitan
2. Inspektur Pembantu Wilayah Inspektorat Kabupaten Pacitan
3. Kepala Sub Bagian Perencanaan Inspektorat Kabupaten Pacitan
4. Pejabat Fungsional Pemeriksa pada Inspektorat Kabupaten Pacitan

F. Teknik Pengumpulan Data

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Melalui teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dari penelitian untuk memperoleh data. Adapun sumber data dari penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer yang dimaksud adalah data yang diperoleh langsung dari informan berupa informasi dan persepsi serta tanggapan yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara (interview) dengan beberapa sumber informasi untuk mendapatkan data primer tersebut, peneliti menggunakan cara:

a. Wawancara

Penggunaan metode ini ditujukan untuk menggali informasi secara lebih mendalam terkait permasalahan penelitian. Terkait

penelitian, peneliti menggunakan metode indepth interview, dimana peneliti dan informan secara lisan berhadapan langsung (face to face) untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian. Untuk membuat wawancara yang berisi butir-butir pernyataan terkait permasalahan penelitian.

b. Observasi

Dilakukan dengan cara melihat secara langsung tentang permasalahan yang berhubungan dengan variable penelitian dan melakukan pencatatan atau hasil observasi. Sesuai dengan jenisnya, penelitian observasi dengan partisipasi terbatas yakni peneliti terlibat pada aktivitas obyek yang mendukung data penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan (Ulber Silalahi, 2010:291). Data sekunder merupakan data-data yang diperoleh dari data perpustakaan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara penelitian kepustakaan dan dokumentasi.

a. Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan merupakan cara untuk mengumpulkan data dengan menggunakan dan mempelajari literatur buku-buku kepustakaan yang ada untuk mencari konsepsi-konsepsi dan teori-teori yang berhubungan erat dengan permasalahan. Studi kepustakaan

bersumber pada laporan-laporan, skripsi, buku, surat kabar dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

b. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data sekunder.

G. Teknik Analisis Data

Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh kedalam sebuah kategori, menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami.

Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model analisis komparatif yaitu membandingkan dan menganalisis suatu keadaan, seperti yang dikemukakan Nazir (2014: 46) penelitian komparatif adalah jenis penelitian deskriptif yang mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu.

Penelitian Komparatif, sebagaimana penelitian lainnya dilakukan dalam lima tahap :

1. Penentuan masalah penelitian, dalam perumusan masalah penelitian atau pertanyaan penelitian, peneliti menghubungkan dengan penyebab fenomena berdasarkan penelitian sebelumnya, teori, atau pengamatan.
2. Penentuan kelompok yang memiliki karakteristik yang ingin diteliti.
3. Pemilihan variabel pembanding, dengan mempertimbangkan karakteristik atau pengalaman yang membedakan kelompok harus jelas dan didefinisikan secara operasional
4. Pengumpulan data, dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.
5. Analisis data, dimulai dengan analisis deskriptif kemudian membandingkan dengan ketentuan atau variabel baku.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Inspektorat Kabupaten Pacitan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pacitan Nomor 21 Tahun 2007 tentang Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Pacitan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2012. Inspektorat Kabupaten Pacitan terletak di Jalan Ahmad Yani Nomor 65a Pacitan, menempati Gedung Kantor secara terpisah dari Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, Inspektorat mendasarkan pada Peraturan Bupati Pacitan tanggal 19 Desember 2007 Nomor 61 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Pacitan Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Pacitan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2013 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Pacitan.

Adapun tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kabupaten Pacitan adalah :

1. Tugas Pokok.
 - a. Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan Daerah, pelaksanaan pembinaan

atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa;

b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Fungsi.

a. Perencanaan program pengawasan;

b. Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan;

c. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka Inspektorat mempunyai kewenangan antara lain :

1. Pelaksanaan pemeriksaan terhadap tugas Pemerintah Daerah yang meliputi bidang pemerintahan dan pertanahan, bidang pendapatan dan kekayaan daerah, bidang pembangunan, bidang kesatuan bangsa dan kepegawaian, bidang perekonomian dan kesejahteraan sosial.
2. Pengujian dan penilaian atas kebenaran laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap tugas perangkat daerah.
3. Pengusutan mengenai kebenaran laporan atau pengaduan tentang hambatan, penyimpangan atau penyalahgunaan tugas perangkat daerah.
4. Pembinaan tenaga fungsional pengawasan di lingkungan Inspektorat Kabupaten Pacitan.
5. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan tugas.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut di atas, maka perlu disusun Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Pacitan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pacitan Nomor 21 Tahun 2007 tentang Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Pacitan, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2012. Sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2012 susunan organisasi Inspektorat Kabupaten Pacitan terdiri dari :

1. Inspektur
2. Sekretariat, membawahi 3 Sub Bagian, yaitu :
 - a. Sub Bagian Administrasi dan Umum;
 - b. Sub Bagian Perencanaan;
 - c. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.
3. Inspektur Pembantu Wilayah, terdiri dari :
 - a. Inspektur Pembantu Wilayah I, meliputi wilayah kerja :
 - 1) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
 - 2) Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
 - 3) Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan;
 - 4) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - 5) Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan
 - 6) Kantor Pendidikan dan Pelatihan
 - 7) Badan Penanggulangan Bencana Daerah
 - 8) Bagian Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah;
 - 9) Bagian Hukum Sekretariat Daerah;
 - 10) Bagian Kerjasama dan Perbatasan Sekretariat Daerah;
 - 11) Kecamatan Donorojo;
 - 12) Kecamatan Punung; dan
 - 13) Kecamatan Pringkuku

b. Inspektur Pembantu Wilayah II, meliputi wilayah kerja :

- 1) Dinas Bina Marga dan pengairan
- 2) Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
- 3) Dinas Kehutanan dan Perkebunan
- 4) Dinas Pertambangan dan Energi
- 5) Dinas Tanaman Pangan dan Peternakan
- 6) Badan Penelitian, Pengembangan dan Statistik
- 7) Badan Kepegawaian Daerah
- 8) Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi
- 9) Bagian Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah
- 10) Bagian Administrasi Perekonomian Sekretariat daerah
- 11) Kecamatan Pacitan
- 12) Kecamatan Arjosari
- 13) Kecamatan Kebonagung

c. Inspektur Pembantu Wilayah III, meliputi wilayah kerja :

- 1) Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset
- 2) Dinas Kelautan dan Perikanan
- 3) Dinas Koperasi, perindustrian dan Perdagangan
- 4) Sekretariat DPRD
- 5) Badan Pemberdayaan Masyarakat dan pemerintah Desa
- 6) Rumah Sakit Umum Daerah
- 7) Kantor Lingkungan Hidup
- 8) Bagian Umum Sekretariat Daerah
- 9) Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah
- 10) Bagian Organisasi Sekretariat Daerah
- 11) Kecamatan Bandar
- 12) Kecamatan Nawangan
- 13) Kecamatan Tegalombo
- 14) Perusahaan Daerah Aneka Usaha

d. Inspektur Pembantu Wilayah IV, meliputi wilayah kerja :

- 1) Dinas Kesehatan
- 2) Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Kebersihan
- 3) Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga
- 4) Dinas Pendidikan
- 5) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
- 6) Kantor Ketahanan Pangan
- 7) Satuan Polisi Pamong Praja
- 8) Bagian Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah
- 9) Bagian Pengolah Data Elektronik Sekretariat Daerah
- 10) Bagian Keuangan Sekretariat Daerah
- 11) Kecamatan Tulakan
- 12) Kecamatan Ngadirojo
- 13) Kecamatan Sudimoro
- 14) Perusahaan Daerah Air Minum
- 15) UPT TK/SD, UPTD Sekolah Menengah dan UPT Puskesmas pada wilayah Kerja Inspektur Pembantu Wilayah IV

4. Kelompok Jabatan Fungsional

Sumber daya manusia di Inspektorat terdiri dari 43 orang, terdiri dari 40 orang pegawai organik dan 3 orang pegawai non organik.

Dari personel tersebut di atas dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Jumlah Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan :

- | | |
|--------------------|------------|
| (a) Golongan I | : 1 orang |
| (b) Golongan II | : 7 orang |
| (c) Golongan III | : 24 orang |
| (d) Golongan IV | : 7 orang |
| (e) Tenaga Honorer | : 3 orang |

- b. Jumlah Pegawai berdasarkan jabatan :
- a) Eselon II : 1 orang
 - b) Eselon III : 5 orang
 - c) Eselon IV : 19 orang
- c. Jumlah Pegawai berdasarkan Fungsi :
- a) Inspektur : 1 orang
 - b) Tenaga Administrasi : 19 orang
 - c) Tenaga Teknis Operasional : 21 orang
- d. Jumlah Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan :
- a) Strata 3 (Doktor) : - orang
 - b) Strata 2 (Magister) : 10 orang
 - c) Strata 1 (Sarjana) : 16 orang
 - d) Diploma 4 : - orang
 - e) Diploma 3 : 1 orang
 - f) Diploma 2 : - orang
 - g) Diploma 1 : - orang
 - h) SMU : 12 orang
 - i) SMP : 1 orang
 - j) SD : - orang
- e. Jumlah pegawai berdasarkan disiplin ilmu yang dimiliki :
- a) Akuntansi : 5 orang
 - b) Manajemen : 1 orang
 - c) Ilmu Pemerintahan : 2 orang
 - d) Teknik Sipil : 2 orang
 - e) Teknik Arsitektur : - orang
 - f) Statistika : 1 orang
 - g) Hukum : 2 orang
 - h) Sospol : 9 orang
 - i) Pertanian : 1 orang
 - j) Psikologi : 1 orang
 - k) Pendidikan : 1 orang

- f. Jumlah Pegawai yang telah mengikuti Diklat Pimpinan :
- a) Diklat Pim Tk. IV : 9 orang
 - b) Diklat Pim Tk. III : 5 orang
 - c) Diklat Pim Tk. II : 1 orang
 - d) Diklat Pim Tk. I : - orang
- g. Jumlah Pegawai yang telah mengikuti workshop :
- a) Audit Kinerja : 2 orang
 - b) Audit Investigasi : 1 orang
 - c) Teknik Pemeriksaan : - orang
 - d) Sistem Akuntansi Keuangan Daerah : 2 orang
 - e) Audit Laporan Keuangan Daerah : 5 orang
 - f) Standart Akuntansi Pemerintah : 4 orang
 - g) Audit Pemb / Modal : 1 orang
 - h) Audit Pendapatan Daerah : 2 orang
 - i) Kursus Perbendaharaan : 3 orang
 - j) Kursus Keuangan Daerah (KKD) : 7 orang
- i. Jumlah pegawai yang telah memiliki sertifikat yang terkait dengan pemeriksaan / auditing :
- a) Auditor Ahli : 6 orang
 - b) Manajemen Audit / AO : 3 orang
 - c) Audit Investigasi : 1 orang
 - d) Audit Kinerja : 1 orang

Sebagai penunjang pelaksanaan tugas, Inspektorat Kabupaten memiliki sarana prasarana sebagai berikut :

- 1. Kendaraan Roda 4 : 4 unit
- 2. Kendaraan Roda 2 : 15 unit
- 3. Komputer : 5 unit
- 4. Notebook/Laptop : 29 unit
- 5. Printer : 13 unit
- 6. Mesin Ketik Elektrik : 1 unit

7. Meja	: 63 buah
8. Kursi	: 91 buah
9. Air Conditioner (AC)	: 13 unit
10. Lemari Kayu	: 6 buah
11. Lemari Besi	: 2 buah
12. Filling Cabinet	: 2 buah
13. Telepon	: 1 unit
14. Faximile	: 1 unit

Inspektorat Kabupaten Pacitan pada saat ini selain melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, Inspektorat Kabupaten juga dituntut untuk meningkatkan pelayanan publik dan mempercepat pemberantasan korupsi dan sebagai *quality assurance* (penjamin mutu). Salah satu upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pelayanan publik adalah melalui peningkatan pengawasan atau pemantauan secara lebih intensif terhadap unit kerja/satuan kerja yang melaksanakan tugas pelayanan publik. Sedangkan dalam upaya mempercepat pemberantasan korupsi, selain melalui peningkatan pengawasan/pemeriksaan secara lebih intensif terhadap pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan yang dilakukan oleh unit kerja/perangkat daerah juga perlu adanya sinergi antara Inspektorat Kabupaten dengan Inspektorat Propinsi, Inspektorat Jendral Departemen dan BPKP.

Di samping itu dalam upaya percepatan pemberantasan korupsi juga perlu adanya koordinasi antara Inspektorat Kabupaten dengan Komisi Pemberantasan Korupsi, Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Selanjutnya

sesuai ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan Negara, Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dapat dimanfaatkan oleh BPK dan Inspektorat (aparat pengawasan fungsional pemerintah) wajib mengirim laporan hasil pemeriksaannya kepada BPK.

Peran baru yang diemban oleh Inspektorat adalah sebagai *quality assurance* pelaksanaan tugas pokok dan fungsi SKPD, terutama dalam hal kinerja dan akuntabilitas laporan keuangan. Dengan peran baru ini, Inspektorat lebih menjadi supervisor atau pendampingan bagi SKPD.

Untuk mensukseskan pembangunan daerah, Inspektorat tidak bisa lepas dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sebagai penjabaran Visi dan Misi Bupati. Turunan dari visi misi dan RPJMD tersebut dirangkum dalam sebuah dokumen Rencana Strategis SKPD yang sangat dipengaruhi dan merupakan penjabaran yang lebih detail dari perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Pacitan sehingga semua langkah-langkah yang disusun dalam Renstra Inspektorat Kabupaten Pacitan sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pacitan.

Adapun Visi Kabupaten Pacitan adalah :

”Terwujudnya Masyarakat Pacitan Yang Sejahtera”

Misi Kabupaten Pacitan :

Sesuai dengan visi “Terwujudnya Masyarakat Pacitan Yang Sejahtera”, maka ditetapkan misi pembangunan Kabupaten Pacitan 2011 – 2016 sebagai upaya yang ditempuh dalam mewujudkan visi, sebagaimana berikut :

- Misi 1 : Profesionalisme birokrasi dalam rangka meningkatkan pelayanan prima dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik.
- Misi 2 : Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.
- Misi 3 : Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan masyarakat.
- Misi 4 : Meningkatkan pertumbuhan dan pemerataan ekonomi yang bertumpu pada potensi unggulan.
- Misi 5 : Pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar.
- Misi 6 : Pengembangan tatanan kehidupan masyarakat yang berbudaya, berkepribadian dan memiliki keimanan serta memantapkan kerukunan umat beragama.

Telaahan terhadap visi, misi dan program Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah memberikan gambaran peran serta dan keterlibatan Inspektorat. Hal ini ditunjukkan melalui:

Pernyataan misi ke 1 : Profesionalisme birokrasi dalam rangka meningkatkan pelayanan prima dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Pada misi pertama ini, Inspektorat berperan dalam pengawasan pelaksanaan pemerintahan, sebagai fungsi pengawasan internal pemerintahan.

Selain telaahan terhadap visi dan misi Kepala Daerah terpilih yang telah diuraikan di atas, Inspektorat Kabupaten Pacitan juga memiliki keterkaitan langsung dalam menunjang pelaksanaan pembangunan dalam bentuk program-program pembangunan, sebagai berikut:

- a. Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan KDH
- b. Peningkatan profesionalisme tenaga pemeriksa dan aparatur pengawasan
- c. Penataan dan penyempurnaan kebijakan sistem dan prosedur pengawasan
- d. Mengintensifkan penanganan pengaduan masyarakat

Berdasarkan penjabaran tersebut dan sesuai dengan Visi Pemerintah Kabupaten Pacitan 2011-2016, maka visi Inspektorat Kabupaten Pacitan 2011 – 2016 adalah: *Terwujudnya pengawasan yang handal dalam mendukung keberhasilan pemerintahan daerah.*

Diharapkan dengan terumuskannya visi Inspektorat Kabupaten Pacitan tersebut, maka dapat menjadi motivasi seluruh elemen untuk mewujudkannya, melalui peningkatan kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Selanjutnya berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi serta dilandasi oleh visi, maka misi Inspektorat Kabupaten Pacitan 2011 – 2016 adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengawasan yang berkesinambungan.
2. Mewujudkan aparatur pengawasan yang kompeten dan profesional.

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi, yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1– 5 tahun. Penetapan tujuan dalam Rencana Strategis didasarkan pada potensi dan permasalahan serta isu utama bidang pengawasan di Kabupaten Pacitan.

Adapun rumusan tujuan di dalam Perencanaan Strategis Inspektorat Kabupaten Pacitan Tahun 2011 – 2016 adalah :

- 1) Terwujudnya pengendalian atas pelaksanaan tugas Satuan Kerja Perangkat Daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya
- 2) Meningkatnya kualitas dan kinerja aparatur pengawasan

Sedangkan sasaran di dalam Rencana Strategis Inspektorat Kabupaten Pacitan Tahun 2011 – 2016 adalah:

1. Meningkatnya tindak lanjut temuan atas hasil pemeriksaan Inspektorat
Untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran ini dapat diukur dengan indikator : Prosentase ketaatan obyek pemeriksaan terhadap temuan pemeriksaan Inspektorat
2. Terlaksananya pemeriksaan PKPT dan Non PKPT
Untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran ini dapat diukur dengan indikator : Prosentase pemenuhan pelaksanaan pemeriksaan PKPT dan non PKPT
3. Meningkatnya jumlah SDM aparat pengawasan yang terlatih
Untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran ini dapat diukur dengan indikator : Prosentase tenaga pemeriksa yang mendapat pendidikan dan pelatihan teknis pengawasan

4. Terwujudnya sarana pengendalian pengawasan internal

Untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran ini dapat diukur dengan indikator : Jumlah pedoman sistem dan prosedur pengawasan

Untuk mencapai tujuan dan sasaran di dalam Rencana Strategis (Renstra) diperlukan strategi. Strategi adalah langkah-langkah berisikan program-program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi.

B. ANALISA DATA

Evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan dianggap penting untuk mengetahui dampak terhadap para peserta yang telah mengikuti Pelatihan Kantor Sendiri, apakah pelaksanaan kegiatan ini mempunyai manfaat bagi pegawai dan lembaga dimana pegawai tersebut bekerja. Selain itu evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui hasil dari kegiatan ini apakah kegiatan ini secara langsung meningkatkan ketrampilan peserta sehingga mampu meningkatkan kinerja dan inovasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Tidak kalah penting adalah evaluasi proses kegiatan itu sendiri. Apakah sumberdaya yang tersedia telah cukup mendukung kelancaran kegiatan, serta detail pelaksanaan kegiatan tersebut.

1. Latar Belakang Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri

Secara umum, APIP pada setiap instansi pemerintah memiliki kondisi yang berbeda-beda, baik dari sisi tata kelola, sumber daya yang

dimiliki, serta lingkungan yang melingkupi. Hal ini mengakibatkan APIP di Indonesia memiliki kapabilitas yang beragam. Inspektorat Kabupaten Pacitan dalam menyikapi keterbatasan anggaran peningkatan kualitas tersebut menyelenggarakan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS). Istilah ini mengacu pada Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yang disusun oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pada lembaga atau institusi lain, istilah yang digunakan berbeda-beda, misalnya Gugus Kendali Mutu (GKM) atau In House Training.

Pelatihan Kantor Sendiri menjembatani antara berat dan banyaknya tugas kewajiban, dengan kurangnya kegiatan peningkatan kualitas secara formal bagi pemeriksa. Pelatihan Kantor Sendiri tidak dianggarkan secara khusus. Fasilitas yang diperlukan sekedar makanan kecil dan minuman untuk peserta. Sehingga dari sisi keuangan jauh lebih efisien. Pelatihan Kantor Sendiri dilaksanakan dengan uraian sebagai berikut :

- Dilaksanakan secara insidental, tidak terjadwal. Sesuai kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi di lapangan;
- Diikuti oleh seluruh Unsur pemeriksa dan petugas Sekretariat yang terkait;
- Tidak dianggarkan secara khusus dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran, kecuali untuk makan dan minumannya;
- Menggunakan fasilitas operasional kantor yang ada;
- Narasumber berasal dari internal Inspektorat sendiri.

2. Tujuan Kegiatan

Tujuan dari pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri adalah :

- a. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Aparat Pengawas Intern Pemerintah yang profesional dan handal;
- b. Meningkatkan motivasi dan budaya belajar yang berkesinambungan bagi para peserta;
- c. Meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan sebagai APIP sesuai tugas dan fungsinya;
- d. Menciptakan interaksi antar pejabat fungsional Auditor dan P2UPD untuk bertukar informasi tentang cara kerja, kualitas dan pengalaman yang berbeda dalam pemeriksaan;
- e. Membangun dan mengembangkan sikap dan kepribadian sebagai tenaga fungsional APIP yang profesional;
- f. Mempererat rasa kekeluargaan dan kebersamaan antara sesama APIP.

3. Waktu Pelaksanaan

Kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri dilaksanakan minimal satu bulan sekali, dengan menyesuaikan jadwal agar tidak berbenturan dengan waktu pemeriksaan. Misalnya Jum'at terakhir tiap bulan atau malam hari jam 19.00 WIB sampai selesai.

4. Metode yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam Pelatihan Kantor Sendiri :

- a. Ceramah
- b. Diskusi Kelompok
- c. Praktek aplikatif
- d. Simulasi

5. Sarana dan Fasilitas Pendukung

- a. Ruang pertemuan dan fasilitasnya
- b. White Board dan alat tulis nya
- c. LCD Proyektor
- d. Notebook
- e. Alat Tulis Kantor dan bahan-bahan latihan
- f. Modul materi

6. Materi Pelatihan Kantor Sendiri Selama Tahun 2015 dan 2016

Selama kurun waktu tahun 2015 – 2016, materi yang telah disampaikan dalam Pelatihan Kantor Sendiri, yaitu :

a. Materi Tahun 2015

1. Teknik Evaluasi Laporan Kinerja Pemerintah Daerah ;
2. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah;
3. Pemeriksaan Fisik Konstruksi Bangunan Gedung Sederhana;
4. Reviu Laporan Keuangan Daerah Akrual Basic;
5. Strategi Penyusunan Angka Kredit Fungsional Pemeriksa;
6. Reviu atas Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA);
7. Pengawasan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah;
8. Penghitungan RAB Pembangunan Jalan dan Jembatan;
9. Pemeriksaan Belanja Modal Fisik Konstruksi Sederhana;
10. Perjalanan Dinas Dalam Negeri bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri dan Pegawai Tidak Tetap sesuai PMK No. 113 / PMK.05 / 2012.
11. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 4 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pelaksanaan Reviu Atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah
12. Pelatihan Kantor Sendiri tentang Pemeriksaan atas Aset Tetap bagi Pemeriksa

b. Materi Tahun 2016

1. Workshop Pedoman Tata Cara Pengadaan Barang dan Jasa di Desa (Peraturan Bupati Pacitan No. 9 Tahun 2014);
2. Probitiy Audit Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
3. Fraud Auditing/Audit Kecurangan dalam Realisasi Belanja Daerah;
4. Reviu Perencanaan Pembangunan Responsif Gender;
5. Penyusunan Program Kerja Audit;
6. Komunikasi Audit Internal dalam Tim Pemeriksaan;
7. Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan;
8. Teknis Reviu Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD;
9. Teknis Reviu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah;
10. Aplikasi Pengawasan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP).

DATA UMUM INFORMAN

1. Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1	Pria	15	71,43
2	Wanita	6	28,57
	Jumlah	21	100

2. Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
SMA	0	0
Diploma	0	0
Sarjana	8	38,10
Pasca Sarjana	13	61,90
Jumlah	21	100

3. Jabatan

No	Jenis Jabatan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Pengawas Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD)	8	38,10
2	Auditor	8	38,10
3.	Auditor Kepegawaian	1	4,76
4.	Inspektur Pembantu Wilayah	3	14,28
5.	Sekretaris	1	4,76
	Jumlah	21	100

ANALISA DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi Faktor-Faktor Pendukung Perlunya Kegiatan Pelatihan

Kantor Sendiri

Sebagaimana dijelaskan dalam pendahuluan penelitian ini, istilah Pelatihan Kantor Sendiri secara umum setara dengan istilah gugus kendali mutu atau *Quality Control System (QCC)*. Dalam penelitiannya, Nuryanti (2014) menyebutkan bahwa pengendalian mutu terpadu urgensi *Quality Control System (QCC)* merupakan kegiatan atau proses kegiatan yang dilakukan secara bertahap dengan melibatkan berbagai pihak dalam instansi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan yang dihasilkan. Urgensi *Quality Control System (QCC)* adalah sebagai berikut :

1. Bagi Lembaga

Adanya pengembangan lembaga melalui sumbangan ide untuk perbaikan-perbaikan, adanya perbaikan dan kemajuan dalam hubungan harmonis antar karyawan dalam lembaga, adanya partisipasi

dari seluruh karyawan untuk mendukung dan melaksanakan sasaran lembaga, adanya motivasi karyawan untuk mempertahankan serta memajukan lembaga.

2. Bagi Karyawan.

Adanya perbaikan diri karyawan serta usaha untuk mawas diri, adanya kesempatan melatih kemampuan berkomunikasi dan berpartisipasi dalam kelompok, adanya peningkatan kreatifitas serta mempertinggi penggunaan tehnik-tehnik pengendalian mutu, adanya peningkatan kesadaran akan mutu serta pola berpikir yang kritis.

Sedangkan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan merupakan alternatif kegiatan untuk peningkatan kualitas pemeriksaan. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung perlunya dilaksanakan Pelatihan Kantor Sendiri, peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan.

Dari sisi manajemen, kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri dirasakan perlu untuk dilaksanakan dan ditingkatkan. Hal ini diungkap kan oleh Sekretaris:

"Karena perkembangan tuntutan pimpinan birokrasi dan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pengawasan Inspektorat semakin meningkat, mau tidak mau peran pengawasan juga harus di tingkatkan. Sementara itu, problem yang dihadapi pada proses pemeriksaan dilapangan juga semakin komplek. Ini juga akibat perkembangan regulasi dan tuntutan jaman. Misalnya perubahan organisasi dan pengelolaan Pemerintahan Desa. Sehingga beragamnya kemampuan dan latar belakang pemeriksa harus distandarkan agar kualitas pemeriksaannya semakin meningkat. Namun keterbatasan dana di Inspektorat Kabupaten Pacitan menjadi kendala klasik dan alternatif pemecahannya adalah dengan Pelatihan Kantor Sendiri ini".

Sementara itu TW, fungsional P2UPD mengungkapkan beberapa alasan perlunya kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri tersebut yaitu :

“Meningkatnya kerumitan dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi pemeriksa dalam melaksanakan tugasnya, tidak bisa diselesaikan sendiri-sendiri. Seharusnya diselesaikan secara kelembagaan. Di sisi lain, kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri juga bisa dinilai sebagai penambah angka kredit untuk usulan penilaian angka kredit fungsional pemeriksa”.

Berdasarkan wawancara dengan JM dan TW di atas, berkaitan dengan alasan pentingnya pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri, dapat dijelaskan beberapa faktor pendukung terlaksananya Pelatihan Kantor Sendiri, yaitu :

- a. Perlunya peningkatan kualitas pemeriksaan;
- b. Dana kegiatan peningkatan kualitas tidak mencukupi;
- c. Meningkatnya kompleksitas permasalahan yang dihadapi di lapangan;
- d. Kebutuhan angka kredit bagi fungsional pemeriksa;
- e. Peningkatan kerjasama tim (*teamwork*);
- f. Beragamnya kemampuan personal pemeriksa.

2. Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri

Musnanda Satar (2013) menyatakan bahwa *Logical Framework* digunakan untuk melihat keberhasilan ataupun ketidaktercapaian suatu program dari result atau hasil; Impact (jangka panjang), outcomes (menengah) dan outputs (produk); Activities (kegiatan) dan input (keuangan, manusia, sumber daya material). Untuk penelitian ini,

peneliti mengevaluasi 3 (tiga) aspek, yaitu evaluasi dampak, evaluasi hasil dan evaluasi proses (Djudju Sudjana,2006).

Selanjutnya dari ketiga aspek tersebut dikomparasikan dengan kondisi ideal dari ketentuan yang berlaku, yaitu Standar Audit Intern Pemerintah, Kode Etik Aparat Pengawasan Internal Pemerintah, Standar Kompetensi Auditor dan Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis.

1. Evaluasi Dampak

Evaluasi dampak program Pelatihan Kantor Sendiri mengacu pada perubahan yang dapat dilihat atau dirasakan oleh peserta Pelatihan Kantor Sendiri maupun menilai efek langsung pada penerima manfaat.

Tabel. 4.1
Jawaban Responden Mengenai Manfaat
Pelatihan Kantor Sendiri (PKS)

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	KS	TS	JUMLAH
1.	Dengan PKS yang telah diikuti ketrampilan lebih meningkat sebagai bekal dalam melaksanakan tugas Orang	10	6	5			21
	%	47,62	28,57	23,81			
2.	Setelah PKS saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih mudah	12	7	2			21
	%	57,14	33,33	9,52			100
3.	Setelah PKS, saya dapat memberi alternatif pemecahan atas	8	8	5			21

	masalah yang dihadapi dalam tugas di lapangan						
	%	38,1	38,1	23,81			100
	Orang	30	21	12			63
	%	47,62	33,33	19,05			100

Berdasarkan hasil responden pada tabel 4.1. pendapat responden mengenai manfaat atas Pelatihan Kantor Sendiri, sebagian besar peserta setuju (80,95%) karena memang merasakan manfaat positif atas terlaksananya kegiatan ini. Dan tidak ada yang menyatakan ketidaksetujuannya karena ada kesadaran dari semua peserta tentang manfaat yang bisa diambil dari kegiatan ini.

Melalui interviu didapatkan pernyataan tentang dampak dari Pelatihan Kantor Sendiri yang diungkapkan oleh Sekretaris selaku Penanggungjawab Kegiatan :

“Dampak dari Pelatihan Kantor Sendiri ini antara lain mereka memiliki pekerjaan, memahami apa yang harus mereka kerjakan di lapangan, mampu melaksanakan tugasnya di lapangan, dan mereka menerapkan materi yang disampaikan. Perubahannya, setelah mengikuti Pelatihan Kantor Sendiri mereka menjadi percaya diri untuk dalam menghadapi kasus-kasus atau permasalahan dalam pemeriksaan yang dihadapi di lapangan. Selain itu, lebih memahami teknik – teknik pemeriksaan sehingga kualitas pemeriksaan menjadi lebih baik. Hal ini saya lihat pada saat penyusunan laporan hasil pemeriksaan, yang menampakkan hasil-hasil Pelatihan Kantor Sendiri selama ini”.

Selain itu diungkapkan juga oleh Sw, Inspektur Pembantu Wilayah 3 selaku Pengendali Teknis pada tugas pemeriksaan yang melibatkan para peserta kegiatan :

“Perubahannya berkaitan dengan cara mendalami obyek pemeriksaan. Apabila sebelumnya hanya fokus tentang permasalahan keuangan, setelah diselenggarakannya Pelatihan Kantor Sendiri, pendalaman pemeriksaan

mencakup lebih banyak lagi aspek pemeriksaan, yaitu kinerja, sumberdaya dan pengendalian internal”

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa dampak dari kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri ini dapat dilihat dari perubahan peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta Pelatihan Kantor Sendiri dalam melaksanakan pemeriksaan dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan menjadi lebih baik.

Perubahan dari Pelatihan Kantor Sendiri ini dirasakan bersifat positif, seperti yang telah diungkapkan oleh IS, pejabat fungsional P2UPD:

“Tentu bersifat positif, motivasi dan kemauan untuk menyelesaikan permasalahan pemeriksaan yang tinggi”. Sependapat dengan IS, BM, pejabat fungsional Auditor juga menyatakan : “Pasti bersifat positif, baik untuk saya sendiri maupun pengguna hasil pemeriksaan”

Perubahan positif tersebut merupakan hasil evaluasi dari Pelatihan Kantor Sendiri dan ini dirasakan peserta Pelatihan Kantor Sendiri dan penerima manfaat.

Selanjutnya diungkapkan oleh IS: “Saya yakin dampaknya bagus dan tidak ada yang tidak sesuai dengan harapan.” Hal ini sependapat dengan BM : “Sejauh ini tidak ada efek negatifnya, semuanya sesuai dengan harapan dan tujuan dari kegiatan ini”.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada dampak yang tidak diharapkan, semuanya berjalan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Berikut pernyataan IS mengenai dampak dari kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri :

“Saya yakin dampaknya baik, karena para pemeriksa yang semuanya merupakan peserta kegiatan, semakin tumbuh pengetahuan dan antusiasme untuk mendalami suatu peraturan atau teknik pemeriksaan yang baru.”

Selanjutnya diungkapkan oleh BM: “Yang jelas kondisi di Tim Pemeriksa semakin dinamis dan *teamwork* juga berjalan lebih bagus” Pelatihan Kantor Sendiri memiliki dampak yang bagus, khususnya dalam perencanaan dan job description dari Tim Pemeriksa.

Berikut pernyataan FY, pejabat fungsional P2UPD : “Bagus, sekarang lebih bagus, sebelum Pelatihan Kantor Sendiri, perencanaan sebelum pemeriksaan tidak terlalu menjadi perhatian Tim Pemeriksa, sekarang sudah diagendakan rutin”.

Sependapat dengan Py, pejabat fungsional P2UPD : “Pemeriksaan menjadi lebih tertib dalam pembagian tugas diantara anggota Tim, sehingga kerjasama Tim juga lebih baik”. Berdasarkan dua pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa dinamika kerjasama Tim meningkat setelah adanya Pelatihan Kantor Sendiri.

Selanjutnya sebagaimana dijelaskan dalam Standar Audit Intern Pemerintah yang diterbitkan oleh Asosiasi Auditor Intern Pemerintah (2013), tentang kompetensi auditor, disebutkan bahwa Auditor setidaknya harus memiliki pendidikan, pengetahuan, keahlian dan keterampilan, pengalaman, serta kompetensi lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Kompetensi tersebut didapatkan dari basic pendidikan, pendidikan dan pelatihan, dan kegiatan peningkatan kualitas lainnya, serta pengalaman atau jam terbang pemeriksaan. Dari hasil penelitian di atas, didapatkan keselarasan dampak kegiatan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemeriksa.

2. Evaluasi Hasil

Tujuan dari program Pelatihan Kantor Sendiri ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengenai pemeriksaan, dari mulai konsep perencanaan, teknik pemeriksaan, hingga penyelesaian permasalahan yang dihadapi pada saat pemeriksaan di lapangan. Selain itu,

mempersiapkan peserta Pelatihan Kantor Sendiri untuk bisa melakukan pendampingan kepada SKPD yang membutuhkan.

Tabel. 4.2
Jawaban Responden Mengenai Hasil dari
Pelatihan Kantor Sendiri (PKS)

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	KS	TS	JUMLAH
1.	Setelah PKS, saya dapat mengembangkan kreativitas dalam penyelesaian tugas pekerjaan	10	9	2			21
%		47,62	42,86	9,52			100
2.	Setelah PKS, saya dapat melaksanakan tugas pekerjaan sesuai ketentuan	12	5	4			21
%		57,14	23,81	19,05			100
	Orang	22	14	6			42
	%	52,40	33,33	14,28			100

Dari hasil jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa semua peserta (85,71%) setuju bahwa Pelatihan Kantor Sendiri mampu mengembangkan kreativitas dalam penyelesaian pekerjaan dan memahami ketentuan dengan lebih baik sebagai bekal pemeriksa dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya melalui interviu yang lebih mendalam didapati bahwa tujuan suatu kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan, seperti yang diungkapkan oleh Sw :

“Sangat sesuai, tujuan diselenggarakannya Pelatihan Kantor Sendiri ini memang benar-benar kami butuhkan. Saya senang dengan Pelatihan Kantor Sendiri ini karena mengerjakan sesuatu yang dimanfaatkan dan bermanfaat. Para fungsional pemeriksa pun merasa demikian, mereka

merasa sangat membutuhkan Pelatihan Kantor Sendiri ini untuk memudahkan pelaksanaan pekerjaan mereka”.

Dari pernyataan di atas bahwa tujuan program Pelatihan Kantor Sendiri sudah sesuai dengan kebutuhan mereka, dimana mereka nantinya setelah Pelatihan Kantor Sendiri akan bekerja dalam sebuah Tim Pemeriksaan. Noor Fitriana mengutip dari Tim *Broad Based Education* (Tim BBE, 2002) memilah kecakapan hidup menjadi beberapa jenis, yaitu :

- a. Kecakapan akademik (*Academic skill*)
- b. Kecakapan personal (*personal skills*) yang mencakup kecakapan mengenal diri (*self awareness*) dan kecakapan berpikir rasional (*thinking skill*)
- c. Kecakapan vokasional (*Vokasional skill*)

Hasil dari program Pelatihan Kantor Sendiri yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Pacitan dilihat melalui 3 (tiga) aspek yaitu: kecakapan akademik, kecakapan personal dan kecakapan vocational. Ketercapaian hasil dalam kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri ini dapat dilihat dari ketercapaian tujuan, berikut penjelasan secara lebih rinci:

- a. Kecakapan akademik

Kecakapan akademik meliputi kemampuan dalam memahami konsep dan teori pengawasan / pemeriksaan, memahami prosedur dan alur pemeriksaan, serta aturan perundangan terkait pengawasan. Berikut pernyataan dari Sw, Irbanwil 3 selaku Pengendali Teknis :

“Pelatihan Kantor Sendiri membuat kami lebih memahami peran aparat pengawas internal pemerintah (APIP) dalam manajemen pembangunan daerah.”

Sependapat dengan IS : “Iya, setelah sering dilaksanakan Pelatihan Kantor Sendiri menjadi semakin faham tentang prosedur pengawasan yang sebenarnya, bagaimana seharusnya posisi APIP dalam pemeriksaan”.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa peserta PKS mampu memahami tentang konsep pengawasan melalui Pelatihan Kantor Sendiri.

b. Kecakapan Personal

Sebagai aparat pemeriksa, hendaknya memiliki nilai etika yang baik. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti didapatkan bahwa, pada saat pelaksanaan pemeriksaan, pemeriksa dengan obyek pemeriksaan berinteraksi dengan sopan dan menjunjung etika. Selain itu pemeriksa bersedia mendengarkan permasalahan yang disampaikan obyek pemeriksaan dengan baik. Kemudian, memberikan penjelasan dan klarifikasi atas permasalahan yang ditemukan secara jelas. Dari hasil observasi tersebut dapat dilihat bahwa aparat pemeriksa memiliki etika yang baik dan sesuai dengan nilai etika pemeriksaan, meskipun memang belum dapat terlihat secara keseluruhan.

Selanjutnya diungkapkan oleh Py : “Tegas terhadap obyek pemeriksaan, karena tidak semua obyek pemeriksaan mudah diajak berdialog. Namun juga sabar dalam menghadapi obyek yang malas-malasan untuk memenuhi permintaan data konfirmasi pemeriksaan”.

Sikap pemeriksa dalam melaksanakan pemeriksaan dengan obyek antara lain : tegas dalam menghadapi obyek pemeriksaan yang berbeda-beda sikap, sabar dan mencari pemecahan atas permasalahan. Sikap ini

sudah cukup sesuai dengan etika sosial pemeriksa meskipun belum semuanya dapat terpenuhi.

c. Kecakapan Vocasional

Kecakapan ini untuk memahami tindakan-tindakan terkait dengan pelaksanaan pemeriksaan dan memahami tentang prosedur pegaduan dan penulisan laporan. Prosedur pemeriksaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan. Selain itu terdapat tugas sebagai aparat pengawas internal yang lain.

Seperti yang diungkapkan FY : “Pelatihan Kantor Sendiri membuat para peserta menjadi lebih memahami tentang prosedur teknis pemeriksaan, terutama tentang pemeriksaan fisik konstruksi”. Hal senada juga disampaikan Py : “kami baru menyadari pentingnya sebuah tindak lanjut dari hasil temuan pemeriksaan setelah melaksanakan Pelatihan Kantor Sendiri.

Jadi pemeriksaan tidak memberi pengaruh bagi SKPD obyek pemeriksaan, apabila lemah ditindak lanjutnya. Dari hasil interviu di atas, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kantor Sendiri berhasil meningkatkan kecakapan vokasional dari para peserta.

Selanjutnya sesuai dengan Standar Kompetensi Auditor, yang ditetapkan Kepala BPKP (2010), disebutkan :

1. Standar kompetensi auditor menjelaskan ukuran kemampuan minimal yang harus dimiliki auditor yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk dapat melakukan tugas-tugas dalam jabatan auditor dengan hasil baik;

2. Kompetensi teknis pengawasan tersebut meliputi :
 - a. Kompetensi bidang manajemen resiko, pengendalian internal, dan tata kelola sektor public;
 - b. Kompetensi bidang strategi pengawasan;
 - c. Kompetensi bidang pelaporan hasil pengawasan;
 - d. Kompetensi bidang sikap profesional;
 - e. Kompetensi bidang komunikasi;
 - f. Kompetensi bidang lingkungan pemerintahan;
 - g. Kompetensi bidang manajemen pengawasan;
 - h. Kompetensi spesialis teknis substansi pengawasan bidang tertentu.

Apabila dibandingkan, sebagian besar dari evaluasi aspek hasil telah selaras dengan standar kompetensi pemeriksa, sebagaimana yang telah ditentukan. Namun cakupan materi kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri di Inspektorat Kabupaten Pacitan masih perlu ditambah dengan materi peningkatan kualitas bidang manajemen resiko dan tata kelola sektor publik, lingkungan pemerintahan. Sedangkan untuk peningkatan kompetensi spesialis substansi pengawasan bidang tertentu tidak bisa dipenuhi dengan Pelatihan Kantor Sendiri, karena harus melalui pendidikan formal yang intensif.

3. Evaluasi Proses

Evaluasi proses pembelajaran Pelatihan Kantor Sendiri dinilai dari aspek efisiensi pelaksanaan program yang di dalamnya berkaitan dengan hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program, media komunikasi, sumber-sumber, jadwal kegiatan dan potensi penyebab kegagalan program dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Tabel . 4.3
Jawaban Responden Mengenai Materi yang Disampaikan

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	KS	TS	JML
1.	Materi PKS dapat menunjang pekerjaan secara praktis	8	9	4			21
%		38,09	42,86	19,05			100
2.	PKS memang dibutuhkan karena materi-materinya dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja	9	9	3			21
%		42,86	42,86	14,28			100
	Orang	17	18	7			42
	%	40,50	42,86	16,66			100

Dari jawaban responden mengenai materi yang disampaikan dalam pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri, sebanyak 83,33% menyatakan setuju dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa semua peserta merasakan bahwa materi-materi yang disampaikan dalam Pelatihan Kantor Sendiri sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang

pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun begitu terdapat peserta yang menjawab Cukup Setuju (16,66%) berpendapat bahwa materi harus lebih up to date sesuai perkembangan peraturan dan permasalahan yang dihadapi. Misalnya tentang standar biaya perjalanan dinas terbaru atau tentang strategi pencapaian opini WTP BPK.

Tabel. 4.4
Jawaban Responden Mengenai Metode yang Digunakan

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	KS	TS	JUMLAH
1.	Metode ceramah satu arah mudah diikuti dan lebih lengkap penjelasannya karena komprehensif	7	8			6	21
%		33,33	38,1			28,57	100
2.	Metode diskusi kelompok dan praktek, mempermudah saya dalam pendalaman materi	8	8	5			21
%		38,1	38,1	23,8			100
	Orang	15	16	5		6	42
	%	35,71	38,09	11,90		14,3	100

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai metode yang digunakan, peserta Pelatihan Kantor Sendiri setuju dengan metode yang digunakan baik ceramah (35,71%) maupun diskusi kelompok dan praktek (38,09%). Sedangkan yang tidak setuju dengan ceramah (14,3%) dikarenakan kurang memahami isi ceramah karena tertalu teoritis dan merasa mudah bosan.

Tabel : 4.5
Jawaban Responden Mengenai Kemampuan Pemateri / Narasumber

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	KS	TS	JUMLAH
1.	Pengetahuan narasumber memadai sehingga bisa menyampaikan dengan jelas dan mudah difahami	8	7	6			21
%		38,1	33,33	28,57			100
2.	Narasumber dan moderator bisa mendorong saya bisa aktif dalam kegiatan PKS	7	7	7			21
		33,33	33,33	33,33			100
	Orang	15	14	13			42
	%	35,71	33,33	30,95			100

Sesuai jawaban responden mengenai kemampuan pemateri / narasumber, peserta setuju bahwa narasumber telah memadai kemampuannya (71,43%), sehingga mampu menjelaskan materi dengan jelas dan mudah di fahami. Sedangkan untuk keaktifan peserta dalam kegiatan, peserta setuju bahwa narasumber dan moderator telah berhasil mendorong peserta agar bisa aktif dalam kegiatan (66,66%).

Tabel : 4.6
Jawaban Responden Mengenai Sarana dan Prasarana

NO	PERTANYAAN	SS	S	CS	KS	TS	JML
1.	Kondisi ruangan membuat suasana PKS kondusif	5	6	6	4		21
%		23,8	28,6	28,6	19,0		100

2.	Fasilitas, peralatan, dan konsumsi tersedia untuk kelancaran PKS	6	5	5	5		21
%		28,6	23,8	23,8	23,8		100
	Orang	11	11	11	9		42
	%	26,1	26,1	26,1	21,4		100
		9	9	9	3		

Mengenai sarana dan fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, peserta setuju bahwa hal tersebut sudah cukup untuk mendukung terselenggaranya kegiatan (52,38%). Walaupun masih ada yang belum puas (21,43%), karena untuk praktek perhitungan masih kekurangan alat dan bahan.

Kurikulum Pelatihan Kantor Sendiri disusun untuk 1 (satu) tahun, dilaksanakan sebulan sekali, dengan kemungkinan-kemungkinan perubahan. Kurikulum ini berdasarkan kebutuhan dan tujuan dari Pelatihan Kantor Sendiri.

Seperti yang diungkapkan oleh JM selaku Penanggungjawab kegiatan, sebagai berikut: “Oh iya, saya pernah melakukan survey kecil-kecilan dan ini benar-benar dari para peserta yang berbicara. Mereka sangat membutuhkan diklat ini karena materi dan lainnya sangat dibutuhkan saat mereka bekerja di lapangan nanti. Kami berharap kegiatan ini bisa lebih tertib dan terjadwal, diantaranya dengan dibentuk kepanitiaan tetap serta akan kami laksanakan monitoring untuk kesinambungan dan tindak lanjut hasilnya.”

Kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan di lapangan pemeriksaan, yang di inventarisir setiap awal tahun untuk perencanaan selama tahun tersebut. Selain itu, juga menyesuaikan dengan kemampuan narasumber, mengingat Pelatihan

Kantor Sendiri lebih merupakan pelatihan internal, dengan sumber daya sendiri.

Terkait dengan metode dan materi, walaupun secara umum bisa diterima, namun ada beberapa usulan dari peserta kegiatan, sebagaimana disampaikan IS : “lebih baik lagi, apabila kegiatan ini lebih banyak porsi prakteknya, misalnya dalam pembuatan Program Kerja Pengawasan, atau perhitungan bangunan fisik konstruksi. Sehingga peserta bisa terasah ketrampilannya”. Senada dengan FY : “untuk pengawasan pengendalian internal, sebagai suatu hal baru, mestinya lebih fokus di praktek aplikasi pengawasannya, dibanding metode ceramah”.

Dari hasil interviu di atas bisa ditemukan bahwa proses kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri berjalan baik dan diterima peserta, namun masih perlu perbaikan beberapa hal, diantaranya belum adanya panitia atau pengurus tetap sehingga ketertiban pelaksanaannya belum optimal.

Selanjutnya Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan menjelaskan tentang Pelatihan Kantor Sendiri dalam Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (2004), bahwa untuk optimalnya kegiatan ini setidaknya harus memerlukan :

- 1) Komitmen dari pimpinan atas pelaksanaan kegiatan;
- 2) Perlunya struktur organisasi / manajemen dan tidak harus terikat dengan struktur formal;
- 3) Monitoring secara konsisten untuk kesinambungan kegiatan dan tindak lanjut hasil kegiatan.

Pedoman tersebut juga menyebutkan bahwa dalam melaksanakan kegiatan diperlukan sumber daya baik sumber daya manusia, keuangan maupun sarana dan prasarana.

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan kegiatan, karena sumber daya manusia merupakan subjek sekaligus objek dari pelaksanaan kegiatan ini. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa agar pelaksanaan kegiatan dapat berhasil dengan baik.

2) Keuangan/Anggaran

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja, semua unit organisasi membutuhkan biaya atau dana. Oleh karena itu penyediaan anggaran yang memadai untuk membiayai kegiatan-kegiatan peningkatan kualitas perlu mendapat perhatian.

3) Sumber Daya Lain

Selain sumber daya manusia dan dana, dalam pelaksanaan pengembangan budaya kerja juga diperlukan sumber daya lainnya, antara lain:

- a) Alat tulis dan pengolah data, seperti: komputer, printer, kertas, dan sejenisnya.
- b) Peralatan komunikasi, seperti: televisi, sound sistem, kaset-kaset video, local area network, dan sejenisnya.

- c) Sarana dan prasarana kerja lainnya guna mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan.

Dari hasil penelitian dibandingkan dengan ketentuan yang ada, kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan relatif telah sesuai, walaupun ada beberapa kekurangan, diantaranya :

- 1) Belum terbentuknya struktur organisasi yang tetap untuk menangani kegiatan;
- 2) Monitoring pimpinan untuk pelaksanaan kegiatan dan tindak lanjut belum konsisten;
- 3) Penyediaan sarana pendukung belum memadai;
- 4) Penyusunan materi masih didominasi teori dibanding praktek.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri pada Inspektorat Kabupaten Pacitan, maka dapat kami simpulkan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mendukung terlaksananya kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri adalah perlunya peningkatan kualitas pemeriksaan, dana kegiatan peningkatan kualitas tidak mencukupi, meningkatnya kompleksitas permasalahan yang dihadapi di lapangan, kebutuhan angka kredit bagi fungsional pemeriksa, perlunya peningkatan kerjasama tim (*teamwork*), beragamnya kemampuan personal pemeriksa.
2. Evaluasi dampak kegiatan telah selaras dengan standar kompetensi pemeriksa yang diharapkan. Namun untuk evaluasi hasil dan evaluasi proses masih perlu pembenahan agar selaras dengan standar kompetensi dan pedoman pengembangan sumber daya manusia, yaitu :
 - a. Perlu penambahan materi peningkatan kualitas bidang manajemen resiko dan tata kelola sektor publik, lingkungan pemerintahan;
 - b. Belum terbentuknya struktur organisasi yang tetap untuk menangani kegiatan;

- c. Monitoring pimpinan untuk pelaksanaan kegiatan dan tindak lanjut belum konsisten;
- d. Penyediaan sarana pendukung belum memadai.

B. SARAN

Berdasarkan kondisi dan evaluasi yang telah dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Pacitan, maka kami memberikan rekomendasi kepada Pimpinan Inspektorat Kabupaten Pacitan sebagai berikut :

1. Melakukan penambahan materi terutama peningkatan kualitas bidang manajemen resiko dan tata kelola sektor publik, serta lingkungan pemerintahan;
2. Membentuk struktur organisasi yang tetap untuk menangani kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri;
3. Melaksanakan monitoring pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan secara konsisten;
4. Meningkatkan penyediaan sarana pendukung sehingga pelaksanaan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri dapat berjalan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Presindo
- Anwar Rosyid, 2003. *Evaluasi Pelatihan*, Mandar Maju, Bandung
- Indra Bastian, 2004. *Audit Sektor Publik*, Visi Global Media.
- Echolist dan Shadily, H, 1983. *Pengertian Evaluasi, Pengukuran dan Penilaian Dalam Dunia Pendidikan*, Gramedia Pustaka
- Gering Supriyadi dan Tri Guno, 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah (Modul Diklat Prajabatan Golongan III)*. LAN-RI
- Hasibuan, S.P., Malayu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara
- Mardiasmo, 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi.
- Muslikhah Dwi Hartanti, 2013. *Penelitian Identifikasi Permasalahan Guru Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Se-Kabupaten Sleman*
- Moekijat, 1991. *Latihan dan Pengembangan Layanan Pegawai*, Bandung, Mandar Maju.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor: Per/05/M Pan/03/2008 tentang *Standart Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*
- Peraturan Daerah Kabupaten Pacitan Nomor 5 Tahun 2012 tentang *Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Pacitan*
- Peraturan Bupati Pacitan Nomor 61 Tahun 2007 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Pacitan*
- Peraturan Bupati Pacitan Nomor 5 Tahun 2013 tentang *Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Pacitan*

Purwanto. 2002, *Prinsip-prinsip Evaluasi Pengajaran*, Bandung : Rosda Karya

Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media

Sangadji dan Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian, Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Jogjakarta : Penerbit Andi

Sumarjo,2005. *Strategi Pemeriksaan pada Lembaga Negara, Pemerintah dan BUMN/BUMD*, BP Panca Usaha

Sondang P. Siagian, 2001. *Audit Manajemen*, Bumi Aksara

Sondang P. Siagian, 2003. *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara.

Ulber Silalahi, 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama

STIE Widya Wiyana
Jangan Plagiat