

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS KESIAPAN KINERJA DAN PERENCANAAN
FORMULASI STRATEGI BADAN PENGAWASAN DAERAH
KABUPATEN WAKATOBI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
FUNGSI AUDIT DI KABUPATEN WAKATOBI**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang minat Ilmu Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**R U S D I N
NIM. 014974707**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TPAM yang berjudul: “Analisis Kesiapan Kinerja dan Perencanaan Formulasi Strategi Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi dalam Melaksanakan Tugas Fungsi Audit di Kabupaten Wakatobi” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 20 Agustus 2012

Yang menyatakan



RUSDIN
NIM. 014974707

LEMBAR PERSETUJUAN TAMP

JUDUL : Analisis Kinerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Dalam
Melaksanakan Tugas Fungsi Audit di Kabupaten Wakatobi

Penyusun TAMP : Rusdin

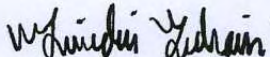
NIM : 014974707

Program Studi : Megister Administrsi Publik

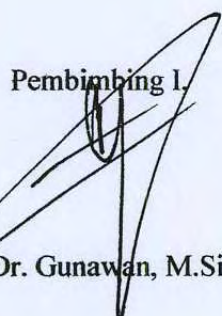
Hari/ Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,

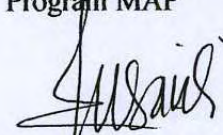

Aminuddin Zuhairi, Ph.D

Pembimbing I,


Dr. Gunawan, M.Si

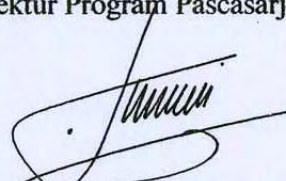
Mengetahui :

Ketua Bidang ISIP
Program MAP


Dra. Susanti, M.Si.
NIP : 132052021



Direktur Program Pascasarjana,


Suciati, M.Sc.Ph.D
NIP : 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Rusdin
NIM : 014974707
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Kinerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Dalam Melaksanakan
Tugas Fungsi Audit di Kabupaten Wakatobi

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAMP Program Pascasarjana,
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : Kamis / 22 November 2012

Waktu : 19.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAMP

Ketua Komisi Penguji : Drs. Wawan Ruswanto, M.Si

Penguji Ahli : Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si.

Pembimbing I : Dr. Gunawan, M.Si.

Pembimbing II : Aminuddin Zuhairi, Ph.D.


.....

.....

.....

.....

ABSTRACT

**The Analysis Of Readiness Performance and Planning Strategy Formulation Of The
Local Inspectorate Board of Wakatobi
in Conducting Audit Function in Wakatobi Regency**

RUSDIN

Universitas Terbuka

rusdin.tomia@yahoo.co.id

Key Words: Performance, audit function, internal factor, external factor, SWOT and strategy formulation.

This research is aimed at knowing the performance of the Local Inspectorate Board of Wakatobi in conducting auditing in Wakatobi. Therefore, the objective of this research is to analyze the performance of the Local Inspectorate Board of Wakatobi (*BAWASDA-Wakatobi*) in performing auditing function in Wakatobi regency.

This research uses a qualitative data. The data are collected by observation, interview and documentation study using questioner and interview guide sheets. The Data then are analyzed using Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) analysis and the results is strategy formulation. Thus, the subject if this research is 23 staff of the Local Inspectorate Board of Wakatobi which consists of 1 staff of Echelon II/B , 4 staff of Echelon III/A, 8 staff of Echelon IV/B and 10 of administrative staff.

The result of analysis shows that the performance of the Local Inspectorate Board of Wakatobi is in good category in conducting functions of auditing both external and internal which involving functions of transaction, product planning, product research and development, personnel management, finance management, equipment/provisions management, and core management. The conclusion of this study in the form of several formulation strategies derived from the SWOT analysis on seven selected function in the study. Hopefully with some strategy formulation, performance Bawasda Wakatobi would be better.

ABSTRAK**Analisis Kesiapan Kinerja dan Perencanaan Formulasi Strategi Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi dalam Melaksanakan Tugas Fungsi Audit Di Kabupaten Wakatobi****RUSDIN****Universitas Terbuka***rusdin.tomia@yahoo.co.id*

Kata Kunci: kinerja, fungsi audit, faktor internal, faktor eksternal, SWOT, dan formulasi strategi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten dalam melaksanakan tugas fungsi audit di Kabupaten Wakatobi. Sehingga dari masalah yang dirumuskan maka, tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja Badan Pengawas Daerah (BAWASDA) Kabupaten Wakatobi dalam melaksanakan tugas fungsi audit di Kabupaten Wakatobi.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sehingga data yang digunakan adalah data kualitatif. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner dan pedoman wawancara dengan teknik pengumpulan data; observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dari data kualitatif kemudian dianalisis dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, Threat*) yang menghasilkan formulasi strategi. Sementara subyek penelitian ini adalah pegawai Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi, berjumlah 23 orang, terdiri dari; 1 orang eselon II/B, 4 orang eselon III/A, 8 orang eselon IV/A, dan 10 orang staf.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari fungsi-fungsi terpilih, yaitu; fungsi transaksi, perencanaan produk, riset dan pengembangan produk, manajemen personalia, manajemen keuangan, manajemen peralatan, dan inti manajemen, secara internal maupun eksternal menunjukkan bahwa kinerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi dalam melaksanakan fungsi audit dinyatakan baik. Kesimpulan penelitian ini berupa beberapa formulasi strategi yang didapatkan dari analisis SWOT pada tujuh fungsi yang dipilih dalam penelitian. Diharapkan dengan beberapa formulasi strategi tersebut, maka kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi akan menjadi lebih baik.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan sesuai dengan baik.

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat guna meraih gelar Magister Publik pada Program Pascasarjana, Program Studi MAP Universitas Terbuka. Dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan dan petunjuk baik secara moril maupun secara materil dari berbagai pihak. Untuk itu perkenankanlah penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph.D.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, Ph.D.
3. Bapak Dr. Gunawan M. selaku pembimbing I dan Bapak Aminudin Zuhairi, Ph.D. selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, pikiran dan tenaga ditengah-tengah kesibukannya yang sangat padat untuk membimbing penulis.
4. Pimpinan dan seluruh civitas akademika Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengenyam pendidikan di lembaga yang tercinta ini, sehingga penulis dapat memperoleh gelar Magister Sains dalam Bidang Administrasi Negara.
5. Istri yang tercinta Hj. Wa Ode Maunu dan anakku Reski Agung, yang telah memberikan dorongan dan doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan jenjang pendidikan ini.

Kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusinya terhadap penyempurnaan tesis ini, baik langsung maupun tidak langsung, penulis memohonkannya kepada Allah SWT, agar diberikan balasan pahala yang setimpal. Penulis berharap pula semoga tulisan yang sederhana ini dapat memberi manfaat untuk pengembangan ilmu umumnya dan khususnya dalam bidang Administrasi Negara.

Akhirnya tak ada gading yang tak retak. Kami menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat jauh dari sempurna. Untuk itu segala saran yang sifatnya membangun sangat kami harapkan sehingga dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Kendari, Desember 2012

Peneliti

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
1. Manfaat Teori	10
2. Manfaat Praktis	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Hasil Penelitian yang Relevan	11
B. Kajian Teori	13
1. Sumber Daya Manusia (SDM)	13
a. Definisi SDM	13
b. Peranan SDM dalam Organisasi	14
2. Kinerja	15
a. Definisi Kinerja Menurut Ahli	15
b. Penilaian Kinerja Karyawan	17
c. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan	19
d. Kinerja Pelayanan Publik dan Indikatornya	22
3. Konsep Dasar Audit	33
4. Tujuan dan Pelaksanaan Audit	47
5. Fungsi Audit	67
a. Fungsi Transaksi (F0)	67
b. Fungsi Perebutan Pelanggan (F1)	68
c. Fungsi Produksi (F2)	68
d. Fungsi Perencanaan Pemasaran (F3)	69
e. Fungsi Perencanaan Produk (F4)	69
f. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F5)	70
g. Fungsi Riset Pasar dan Pemasaran (F6)	70
h. Fungsi Manajemen Personalia (F7)	71
i. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)	71
j. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)	72
k. Fungsi Akuntansi (F10)	73
l. Fungsi Manajemen Inti (F11)	73

6. Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>) dan Formulasi Strategi	74
C. Kerangka Pikir	77
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	79
B. Desain Penelitian	79
C. Operasionalisasi Variabel	80
1. Fungsi dan Faktor Terpilih	80
2. Kriteria Penelitian	81
D. Subyek Penelitian	83
E. Instrumen Penelitian	84
F. Teknik Pengumpulan Data	84
1. Observasi	84
2. Wawancara	84
3. Dokumentasi	84
G. Metode Analisis Data	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	87
B. Analisis Hasil dan Pembahasan	93
1. Fungsi Transaksi (F0)	93
a. Faktor internal	93
b. Faktor eksternal	98
2. Fungsi Perencanaan Produk (F3)	99
a. Faktor internal	99
b. Faktor eksternal	101
3. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F4)	102
a. Faktor internal	102
b. Faktor eksternal	105
4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)	106
a. Faktor internal	106
b. Faktor eksternal	108
5. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)	109
a. Faktor internal	109
b. Faktor eksternal	110
6. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)	111
a. Faktor internal	111
b. Faktor eksternal	113
7. Fungsi Manajemen Inti (F11)	114
a. Faktor internal	114
b. Faktor eksternal	115
C. Analisis SWOT Hasil Penelitian	116
1. Fungsi Transaksi (F0)	116
2. Fungsi Perencanaan Produk (F4)	119
3. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F5)	122
4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)	125
5. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)	128

6. Fungsi manajemen Keuangan (F9)	131
7. Fungsi Manajemen Inti (F11)	133
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	137
B. Saran-Saran	139
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN	145

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 1.1.	Matrik Hubungan Antarsubunit Kerja dengan Fungsi-Fungsi di Bawasda Kabupaten Wakatobi	7
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel Penelitian	81
Tabel 4.1.	Jumlah Pegawai Peserta Diklat Teknis Fungsional Pengawasan pada Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Wakatobi Tahun 2008	92
Tabel 4.2.	Data Tindak Lanjut Hasil Temuan Pemeriksaan	98
Tabel 4.3.	Data Pengiriman LHP	104
Tabel 4.4.	Jumlah Peserta Diklat Teknis Fungsional Pengawasan	107
Tabel 4.5.	Anggaran Rutin dan Pembangunan dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD)	112

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1.	Model <i>Performance</i> Robbins	16
Gambar 2.2.	Model Auditing	37
Gambar 2.3.	Proses Pelaksanaan Kegiatan Pengawasan	44
Gambar 2.4.	Model Auditing Laporan Keuangan	48
Gambar 2.5.	Model Audit Kepatuhan	49
Gambar 2.6.	Model Audit Operasional	50
Gambar 2.7.	Matriks SWOT	76
Gambar 2.8.	Kerangka Pikir	78
Gambar 3.1.	Matriks SWOT	85
Gambar 4.1.	Struktur Fungsi Audit Badan Pemerintah	89
Gambar 4.2.	Analisis SWOT Fungsi Transaksi Bawasda Kabupaten Wakatobi	117
Gambar 4.3.	Analisis SWOT Fungsi Perencanaan Produk Bawasda Kabupaten Wakatobi	120
Gambar 4.4.	Analisis SWOT Fungsi Riset dan Pengembangan Produk Bawasda Kabupaten Wakatobi	122
Gambar 4.5.	Analisis SWOT Fungsi Manajemen Personalia Bawasda Kabupaten Wakatobi	125
Gambar 4.6.	Analisis SWOT Fungsi Manajemen Peralatan Bawasda Kabupaten Wakatobi	128
Gambar 4.7.	Analisis SWOT Fungsi Manajemen Keuangan Bawasda Kabupaten Wakatobi	131
Gambar 4.8.	Analisis SWOT Fungsi Manajemen Inti Bawasda Kabupaten Wakatobi	133

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran 1	Pedoman Wawancara	145
Lampiran 2	Pedoman Observasi	150
Lampiran 3	Transkrip Wawancara	151

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan daerah (otonomi daerah) di Indonesia mengalami perubahan dari pola sentralisasi menjadi desentralisasi, yang membawa konsekuensi makin besarnya kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Otonomi daerah dengan asas desentralisasi memberi kewenangan dan kesempatan yang luas kepada pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan secara bertanggung jawab dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat di daerah. Kewenangan yang luas membutuhkan pengawasan yang optimal, karena tanpa pengawasan terbuka peluang terjadinya penyempangan dan penyalahgunaan wewenang yang mengakibatkan kerugian keuangan negara, dan tidak terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Otonomi daerah dimaksudkan untuk memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah otonom dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat secara bertanggungjawab menurut prakarsa sendiri, serta berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai peraturan yang berlaku. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah otonom untuk menggali dan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. Sebaliknya dengan kewenangan yang luas membuka peluang

terjadinya penyalahgunaan kewenangan pemerintahan, sehingga dibutuhkan pengawasan.

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen modern yang berjalan secara simultan dan proporsional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Fungsi-fungsi organik manajemen yang meliputi perencanaan dan pengawasan merupakan sarana yang harus ada dan dilaksanakan secara profesional untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 dan Keputusan Presiden Nomor 74 Tahun 2001, menjadi tugas dan fungsi Bupati selaku Kepala Daerah otonom salah satunya adalah melakukan pengawasan fungsional atas kegiatan Pemerintah di Daerah. Untuk melaksanakan tugas tugas Bupati tersebut, secara teknis perlu dibentuk suatu Lembaga/Badan pengawasan pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Lembaga/badan pengawasan pemerintah tersebut akan menjadi bagian dari struktur organisasi pemerintah Daerah yang merupakan Perda Kabupaten/Kota.

Pengawasan yang menjadi kewenangan kabupaten diatur dalam Peraturan Daerah tentang Kewenangan Kabupaten. Badan atau Lembaga Pengawas Kabupaten yang ada saat ini umum disebut sebagai Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) Kabupaten. Bawasda kabupaten dipimpin oleh seorang kepala badan yang kedudukannya setingkat dengan asisten kepala daerah, Kepala Dinas, dan pimpinan lembaga teknis lain (Kepala Badan dan Kepala Kantor). Bawasda adalah lembaga teknis dan berfungsi

sebagai unsur penunjang pemerintah kabupaten di bidang pengawasan (Cahyat, 2004).

Fungsi pengawasan dalam pemerintahan sangat diperlukan karena dengan adanya pengawasan akan tercipta suatu usaha untuk menjamin keserasian dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan antara pusat dan daerah, selain itu juga untuk menjamin pemerintahan yang berdaya guna dan berhasil guna. Salah satu daerah di Indonesia yang sudah melaksanakan fungsi pengawasan dalam pemerintahan adalah Kabupaten Wakatobi, yang terletak di Propinsi Sulawesi Tenggara. Sebagai daerah otonomi baru hasil pemekaran, kabupaten Wakatobi dibentuk pada tahun 2003, berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2003, pada tanggal 18 Desember 2003. Sektor pariwisata dan perikanan menjadi urat nadi perekonomian Wakatobi.

Dalam rangka menindaklanjuti pelaksanaan fungsi dan tugas pengawasan tersebut Pemerintah Kabupaten Wakatobi telah membentuk Badan Pengawas Daerah (Bawasda) berdasarkan Perda Kabupaten Wakatobi Nomor 6 Tahun 2005. Perda tersebut ditetapkan sebagai pengganti Keputusan Bupati Wakatobi Nomor 4 Tahun 2004. Secara garis besar Bawasda Kabupaten Wakatobi mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Menyusun program di bidang pengawasan sesuai dengan rencana strategis pemerintah daerah;
2. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan;

3. Melaksanakan pengawasan yang meliputi kegiatan pemeriksaan, pengujian laporan, pengusutan dan penilaian penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang pemerintahan, bidang perekonomian, bidang perencanaan dan penerimaan, bidang perhubungan dan prasarana wilayah dan bidang kesejahteraan rakyat;
4. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintah kabupaten;
5. Memberdayakan aparatur dan menjalin hubungan kerja dengan mitra kerja di bidang pengawasan;
6. Lingkup dan tingkat perkembangan fungsi-fungsi baku pada Bawasda kabupaten Wakatobi.

Pelaksanaan pengawasan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Wakatobi dijalankan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 74 Tahun 2001. Bawasda Kabupten Wakatobi melakukan pengawasan fungsionalnya melalui empat kegiatan sebagai berikut:

1. Pemeriksaan berkala, pemeriksaan insidentil maupun pemeriksaan terpadu;
2. Pengujian terhadap laporan berkala dan atau sewaktu-waktu dari unit/satuan kerja;
3. Pengutusan atas kebenaran laporan berkala mengenai adanya indikasi terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme;
4. Penilaian atas manfaat dan keberhasilan kebijakan, pelaksanaan program, proyek serta kegiatan.

Tugas pokok tersebut telah dituangkan dalam Perda maupun dalam Keppres akan tetapi sampai dengan tahun kedua terbentuknya Bawasda sesuai Perda Nomor 4 Tahun 2004, pelaksanaan fungsi pengawasan fungsional belum dilakukan secara maksimal. Berdasarkan hasil evaluasi tahun 2008 oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bawasda diperoleh kesimpulan bahwa pemeriksaan yang telah dilakukan terhadap Instansi Pemerintah Kabupaten Wakatobi masih bersifat parsial. Selain itu sasaran pemeriksaan belum dititikberatkan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari Bawasda. Keadaan ini mengakibatkan hasil pemeriksaan belum dapat memberikan simpulan yang bersifat menyeluruh mengenai kinerja instansi pemerintah daerah yang diperiksa.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka sejak ditetapkannya Perda Nomor 6 Tahun 2005, Bawasda menerapkan sistem audit kinerja secara komprehensif. Melalui sistem ini diharapkan dapat diperoleh hasil penilaian atau simpulan menyeluruh mengenai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan umum dan pembangunan pada setiap instansi pemerintah daerah. Namun demikian, selama lima tahun periode implementasi Perda Nomor 6 Tahun 2005 belum diperoleh hasil penilaian komprehensif yang terkait dengan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan.

Kelangsungan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber dayanya. Penyelenggaraan pemerintahan sebagai suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Manusia adalah unsur

yang paling determinan bagi keberhasilan suatu organisasi. Dikatakan oleh Susanto (1997:13) bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya manusia atau *human resources*). Hal ini bemuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Manusia membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia, dalam hal ini aparatur yang berkualitas merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada organisasi pemerintah daerah khususnya Bawasda agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien, produktif dan kompetitif dalam menjalankan fungsi pengawasan. Oleh karena itu sangat dibutuhkan aparatur pengawasan yang kompeten dan profesional dalam menjalankan tugasnya agar dapat mencapai kinerja organisasi yang efektif dan handal.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas aparatur pemerintah masih jauh dari memadai, yang ditandai oleh rendahnya kinerja pemerintah daerah khususnya aparatur pemerintah daerah. Berdasarkan *The World Competitiveness Yearbook* tahun 1999, kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks *competitiveness* paling rendah di antara 100 negara paling kompetitif di dunia (Cullen dan Cushman dalam Dwiyanto, dkk., 2002:15).

Bawasda kabupaten Wakatobi mempunyai beberapa fungsi pengawasan yang meliputi transaksi, perebutan pelanggan, produksi,

perencanaan pemasaran, perencanaan produk, riset pengembangan produk, riset pasar dan pemasaran, manajemen personalia, manajemen peralatan, manajemen keuangan, akuntansi, dan manajemen inti. Fungsi-fungsi tersebut berhubungan dengan sub unit kerja yang dijalankan oleh Kepala Bawasda atau Sekretaris Daerah (Setda). Hubungan antara fungsi Bawasda dan sub unit kerja tersebut ditunjukkan oleh Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Matrik Hubungan Antarsubunit Kerja dengan Fungsi-Fungsi di Bawasda Kabupaten Wakatobi

No	Kode	Nama Fungsi	Kepala Bawasda	Setda	Bidang (5)
1	F0	Transaksi	-	X	X
2	F1	Perebutan Pelanggan	-	-	X
3	F2	Produksi	-	-	X
4	F3	Perencanaan Pemasaran	-	-	X
5	F4	Perencanaan Produk	X	X	X
6	F5	Riset dan Pengembangan Produk	-	X	X
7	F6	Riset Pasar dan Pemasaran	-	-	X
8	F7	Manajemen Personalia	-	X	X
9	F8	Manajemen Peralatan	-	X	X
10	F9	Manajemen Keuangan	-	X	X
11	F10	Akuntansi	-	-	X
12	F11	Manajemen Inti	X	-	X

Sumber: BAWASDA Kabupaten Wakatobi tahun 2009

Keterangan:

X = Yang melaksanakan

Tabel di atas menunjukkan terdapat beberapa fungsi yang belum dilaksanakan, baik oleh Kepala Bawasda maupun oleh Setda. Fungsi-fungsi yang belum tercapai antara lain adalah perebutan pelanggan, produksi, perencanaan pemasaran, riset pasar dan pemasaran, dan akuntansi. Faktor

yang mungkin menyebabkan belum tercapainya tujuan penerapan sistem audit kinerja adalah:

1. Belum adanya sinergi koordinasi antara SKPD dengan Bawasda sebagai pelaksana pengawasan internal, terutama waktu pelaksanaan dengan kesiapan SKPD;
2. Keterbatasan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Bawasda, seperti Auditor perencanaan yang seharusnya minimal 6 orang hanya ada 1 orang dan Auditor Keuangan yang seharusnya minimal 6 orang hanya ada 1 orang.

Pada tabel 1.1. dapat dilihat bahwa dua belas fungsi di Bawasda Wakatobi belum dilekatkan pada sub unit yang ada, bahkan beberapa fungsi belum melaksanakan tugas dengan baik. Kondisi ini berhubungan erat dengan kurangnya kompetensi pegawai yang terdapat di Bawasda Wakatobi. Secara keseluruhan jumlah pegawai Bawasda Kabupaten Wakatobi berjumlah 23 orang. Dari jumlah tersebut 14 orang lulusan sarjana, 1 orang magister, 2 orang sarjana muda dan 6 orang lulusan SLTA.

Penelitian ini menganalisis kesiapan kinerja dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*). Analisis SWOT akan menunjukkan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada dalam fungsi-fungsi Bawasda yang sudah dilaksanakan di Kabupaten Wakatobi. Hasil dari analisis SWOT tersebut akan berbentuk sebuah formulasi strategi. Adapun formulasi strategi tersebut akan terbagi menjadi 4 aspek, antara lain: SO (*Strength Opportunities*) yang menunjukkan organisasi tersebut telah untuk terus bergerak untuk mewujudkan visi, WO (*Weakness*

Opportunities) yang menunjukkan organisasi harus menggunakan peluang untuk menutupi kelemahan yang dimiliki, ST (*Strength Threats*) menunjukkan organisasi tersebut harus mengantisipasi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki, serta WT (*Weakness Threats*) yang menunjukkan bahwa organisasi tersebut harus mampu bertahan. Dengan demikian, formulasi strategi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti perlu mengangkat penelitian dengan judul: **“Analisis Kesiapan Kinerja dan Perencanaan Formulasi Strategi Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi dalam Melaksanakan Tugas Fungsi Audit di Kabupaten Wakatobi”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: **“Bagaimana kesiapan kinerja dan perencanaan formulasi strategi Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Kabupaten Wakatobi dalam melaksanakan tugas fungsi audit di Kabupaten Wakatobi?”**.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kesiapan kinerja dan perencanaan formulasi strategi Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Kabupaten Wakatobi dalam melaksanakan tugas fungsi audit di Kabupaten Wakatobi.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teori

- a. Melengkapi analisis mengenai kinerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi.
- b. Memberi sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang administrasi negara.
- c. Memberi masukan berupa formulasi strategi untuk meningkatkan kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi.
- d. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan bagi pengambilan kebijakan dalam melaksanakan tugas fungsi Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi.
- b. Sebagai bahan evaluasi atas kinerja Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai referensi awal. Melalui hasil dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka akan dapat memberikan sebuah dugaan sementara untuk hasil dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang relevan pertama dilakukan oleh Rohman (2007) yang berjudul “Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah (PKD) dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survei pada Pemda Kota, Kabupaten, dan Provinsi di Jawa Tengah)”.

Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa peran manajerial PKD dan fungsi pemeriksaan intern berpengaruh terhadap kinerja Pemerintahan Daerah (Pemda). Adapun pengaruh tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: masa penelitian yang dilakukan pada masa transisi, masih ada PKD yang memiliki pengetahuan akuntansi kategori belum memadai, hal baru dalam pengelolaan keuangan belum sepenuhnya dipahami oleh pelaksana pengelolaan keuangan pada Pemda, fungsi pemeriksaan intern belum dilaksanakan secara optimal karena ada tumpang tindih pelaksanaan pemeriksaan intern yang dilakukan beberapa lembaga pemeriksa, dan pengaruh faktor lain terhadap kinerja (misal motivasi, *reward*, sistem, peraturan perundang-undangan, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lain sebagainya).

Kemudian penelitian terdahulu yang relevan kedua dilakukan oleh Gusnardi (2009) dengan judul “Peran Audit Kinerja dalam Menilai Efisiensi dan Efektivitas Perusahaan”. Dalam penelitian tersebut akan menganalisis audit kinerja perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui strategi usaha yang dijalankannya. Hal ini dikarenakan manajemen audit merupakan sebuah sinyal awal untuk menemukan kendala kinerja sebuah perusahaan. Adapun kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa di perusahaan belum ada keseragaman istilah terhadap audit kinerja (program audit, auditing manajemen, audit operasional, audit efektivitas, audit efisiensi, *program result auditing*). Selain itu, audit kinerja juga bermanfaat untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta memberikan informasi yang bermutu dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang relevan ketiga dilakukan oleh Yuniarti (2009) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Objektivitas, dan Kinerja Auditor Internal Terhadap Keefektifan Fungsi Audit Internal”. Adapun tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menemukan sebuah kejelasan dan bukti empiris yang dapat mendukung kompetensi, objektivitas, dan kinerja auditor secara serempak maupun secara parsial terhadap keefektifan fungsi audit internal. Penelitian tersebut dilakukan pada divisi internal audit BUMN di Bandung. Hasil penelitian yang didapatkan antara lain: pengaruh kompetensi, objektivitas, dan kinerja auditor internal secara simultan terhadap keefektifan fungsi audit internal lebih kecil dibanding faktor lain; kompetensi auditor internal merupakan faktor yang paling besar mempengaruhi keefektifan

fungsi audit internal; faktor kedua yang berpengaruh paling besar adalah kinerja auditor internal; faktor ketiga yang mempengaruhi fungsi audit internal adalah objektivitas auditor internal. Dengan demikian, kompetensi auditor internal merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi fungsi audit internal.

B. Kajian Teori

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Definisi SDM

Menurut Hasibuan (2005:76), SDM adalah pegawai atau karyawan yang bekerja pada organisasi tertentu. Sementara itu menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, definisi SDM adalah potensi yang dimiliki manusia untuk dapat dikembangkan sehingga bermanfaat untuk proses produksi. Sedangkan menurut Salusu (dalam Tangkilisan, 2007:10), SDM adalah sebuah proses untuk mengendalikan manusia yang berkumpul pada suatu organisasi secara efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa definisi SDM di atas, maka dapat disimpulkan definisi SDM adalah orang yang bekerja pada organisasi tertentu untuk membantu organisasi tersebut mewujudkan tujuannya yang telah ditetapkan. Adapun tujuan yang telah ditetapkan tersebut biasanya dijadikan visi sebuah organisasi. Dengan demikian, SDM akan memiliki arah saat bekerja pada organisasi tertentu. SDM juga

merupakan pilar penyangga sebuah organisasi, apalagi di bidang pemerintahan. Dengan demikian, SDM memiliki peranan yang sangat vital pada sebuah organisasi.

b. Peranan SDM dalam Organisasi

SDM merupakan faktor yang sangat penting untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya dengan benar. Hal ini dituntut dengan teori yang disebutkan oleh Susilo (2002:3) yang menyebutkan bahwa SDM merupakan pilar penyangga utama dan penggerak roda organisasi dalam mewujudkan visi dan misi tujuannya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Ali (2009:115) yang menyebutkan bahwa SDM merupakan faktor penting dalam suatu proses pembangunan di suatu organisasi. Faktor SDM dianggap penting karena faktor tersebut bukan hanya sebagai objek, melainkan sebagai subjek.

Apalagi di dalam pemerintahan, SDM memiliki peranan yang sangat besar. Jika di dalam pemerintahan terdapat SDM yang berkualitas, maka pemerintahan tersebut akan berjaya. Jika dilihat dari sisi perekonomian negara, kejayaan suatu pemerintahan akan menjadikan perekonomian negara tersebut akan menjadi lebih baik. Dengan demikian, meningkatkan kualitas SDM penting untuk dilakukan sebagai sebuah usaha untuk meningkatkan kinerja.

2. Kinerja

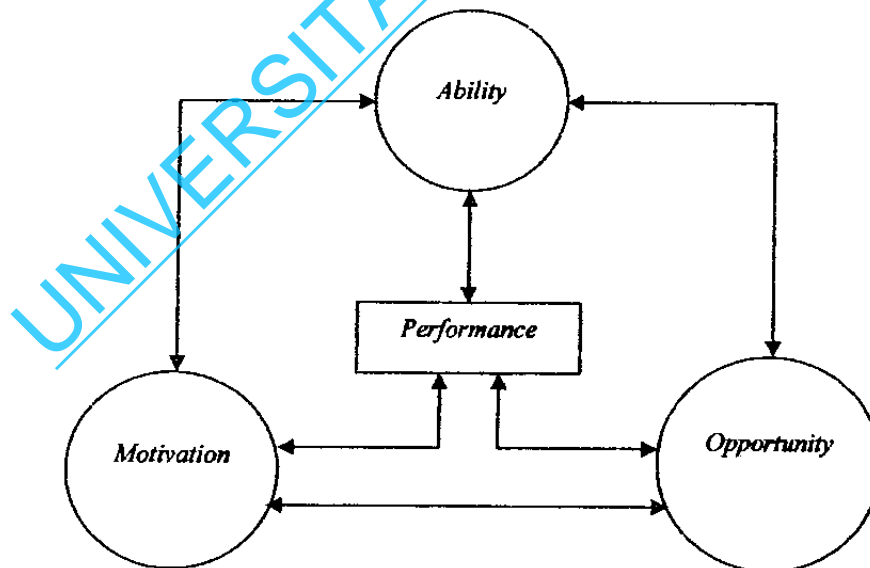
a. Definisi Kinerja Menurut Ahli

Kinerja berasal dari pengertian *performance* yang dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7). Armstrong dan Baron (1998:15) menambahkan tentang definisi kinerja yang merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Konsep kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* (Byars dalam Keban, 1995:1).

Flippo (1993:13) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Pendapat lain disampaikan oleh Handoko (1984:143), bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Tiffin (dalam As'ad, 1991: 104) mengatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan, dan antarkaryawan.

Dalam pengertian ini dapat diketahui bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan (Mahsun, 2006:25).

Sementara menurut Robbins dalam bukunya "*Organizational Behavior*" (2007:6) mendefinisikan kinerja merupakan sebuah fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Adapun kemampuan disini diartikan sebagai sebuah kecerdasan dan keahlian yang dimiliki seorang individu, sementara motivasi diartikan sebagai sebuah kesempatan. Adapun model kinerja menurut Robbins dapat dilihat pada Gambar 2.1. berikut:



Gambar 2.1. Model *Performance* Robbins
(Sumber: Robbins, 2007:6)

Dari Gambar 2.1. di atas dapat dilihat bahwa kinerja merupakan interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling

mendukung. Adapun ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi, dan keinginan seseorang, maka akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu keadaan yang mencerminkan tingkat pencapaian pelaksanaan pekerjaan di suatu institusi yang didasarkan pada sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan karyawan, dan antar karyawan terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja dalam mewujudkan suatu sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Dari serangkaian definisi kinerja di atas, diperoleh gambaran bahwa tujuan sebuah organisasi hanya akan dicapai apabila didukung oleh para pegawai dan unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi adalah tergantung kepada kinerja para pelaku yang terdapat pada unit-unit organisasi yang ada di dalamnya. Seperti contohnya di dalam organisasi Bawasda, kinerja sebuah organisasi Bawasda adalah tergantung dari kinerja para pegawai yang terdapat di dalamnya.

Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1993:3) bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan

(*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain, jika kinerja seorang karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Menurut Dessler (1992: 512) alasan perlunya menilai karyawan adalah sebagai berikut: (a) Menyediakan informasi sebagai dasar, pengambilan keputusan promosi dan kompensasi; (b) Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan". Jadi, penilaian kinerja sangat penting khususnya sebagai dasar pengambilan keputusan dan sebagai alat kontrol antar pegawai.

Simamora (1997:485) menambahkan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya untuk evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sasaran sebagai alat untuk mengarahkan karyawan dalam memfokuskan kegiatan ke arah tertentu dari pada lainnya. Simamora menyatakan bahwa dalam kinerja itu harus dilihat proses dan hasil, jadi tidak hanya hasilnya saja. Sedangkan menurut Cascio (dalam Ruky, 2002:13) penilaian kinerja menekankan bahwa yang dinilai adalah *job relevant strengths and weaknesses*, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi

pemerintah daerah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

c. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Menurut Robertson (dalam Mahsun, 2006:25) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya termasuk informasi. Adapun tujuan dan sasaran tersebut ditetapkan berdasarkan efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pada tingkat organisasi, terdapat banyak pendapat para ahli yang menjelaskan tentang indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, khususnya organisasi sektor publik.

Salah satunya adalah sebagaimana dikemukakan oleh Dwiyanto, dkk. (2002:48-49) menyebutkan ada beberapa ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik yaitu :

- 1) Produktivitas;
- 2) Orientasi kualitas layanan kepada pelanggan;
- 3) Responsivitas;
- 4) Responsibilitas; dan
- 5) Akuntabilitas.

Sedangkan pada tingkat individu secara umum unsur yang dilihat dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh instansi pemerintah terhadap para pegawainya adalah melalui DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai), menyangkut tentang nilai-nilai yang dicapai seorang pegawai negeri sipil yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan selama satu tahun bekerja.

Selanjutnya Laterner dan Levine (1993:77) mengemukakan hal yang sama bahwa indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari :

- 1) Keteraturan dan ketepatan waktu kerja.
- 2) Karyawan harus bekerja di tempat kerja selama jam kerja dan selesainya secara teratur dan benar.
- 3) Kepatuhan terhadap aturan dan sistem kerja.
- 4) Peraturan dan sistem kerja yang dibuat serta menjadi pedoman kerja dipatuhi secara baik dan benar.
- 5) Kualitas dan kuantitas pekerjaan yang memuaskan.

- 6) Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas dan kuantitas tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.
- 7) Penyelesaian pekerjaan dengan semangat yang baik.
- 8) Kinerja tidak hanya menyangkut ketaatan seseorang karyawan pada perusahaan, tetapi juga menyangkut semangat dan kegairahan kerja. Setiap karyawan idealnya harus dapat bekerja dengan penuh tanggungjawab, bukan keterpaksaan atau karena takut mendapatkan sanksi.
- 9) Hubungan dan komunikasi yang efektif.
- 10) Kinerja yang baik tidak akan muncul tanpa ada hubungan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan.
- 11) Mampu memberikan motivasi dan nilai tambah.
- 12) Kinerja yang baik akan selalu menjadi motivasi dalam bekerja dan dihargai sebagai suatu nilai tambah seorang karyawan.
- 13) Tanggungjawab terhadap aset perusahaan.
- 14) Kinerja yang baik akan selalu bertanggungjawab dengan baik setiap menggunakan atau memanfaatkan aset perusahaan.

Beberapa pendapat pakar tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja seorang karyawan/pegawai dalam organisasi setidak-tidaknya dapat dilihat dari tingkat kualitas dan kuantitas kerja, tingkat disiplin kerja, tingkat efisiensi kerja, tingkat kemandirian kerja dan kemampuan *networking*. Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Jan Erik Lane (dalam Agusman, 2004:27) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah:

- 1) Responsivitas,
- 2) Efisiensi,
- 3) Kepentingan publik,
- 4) Kepentingan privat, dan
- 5) Fungsi-fungsi khusus.

d. Kinerja Pelayanan Publik dan Indikatornya

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik pula. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka penelitian ini dalam mengukur sejauhmana kinerja pejabat struktural menggunakan 6 kriteria antara lain semangat kerja, inisiatif, kerjasama, tanggungjawab, kualitas dan kuantitas.

Terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator birokrasi publik menjadi bukti dari ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting. Perlakuan pemerintah terhadap birokrasi seringkali tidak ada hubungannya dengan kinerja birokrasinya. Misal dalam menentukan anggaran birokrasinya, pemerintah sama sekali tidak mengaitkan

anggaran dengan kinerja birokrasi. Anggaran birokrasi publik selama ini lebih didasarkan atas input, bukan output. Anggaran yang diterima oleh sebuah birokrasi publik lebih ditentukan oleh kebutuhan, bukan oleh hasil yang akan diberikan birokrasi pada masyarakatnya. Akibatnya dorongan untuk mewujudkan hasil kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi publik.

Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Kenyataan bahwa birokrasi memiliki *stakeholders* yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu dengan lainnya membuat birokrasi mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya ukuran kinerja organisasi di mata *stakeholders* berbeda-beda.

Zeithmal, Parasuraman, dan Berry (dalam Dwiyanto, dkk., 2002:51) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam, assesories, serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan pelayanan bagi masyarakat.

Untuk mengetahui kinerja pemerintah, perlu dilakukan penilaian tentang efektivitas penyelenggaraan pemerintahan yang

dapat diukur melalui pencapaian hasil atau pencapaian tujuan, pelaksanaan fungsi dan orientasi visi, Rue dan Byars (dalam Keban, 1995:1) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pencapaian tujuan organisasi. Kinerja berfaedah untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan serta motivasi kerja aparatur pemerintahan”.

Kumorotomo (2005:103) menambahkan bahwa kinerja organisasi publik merupakan hasil akhir (*output*) organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, transparan dalam pertanggungjawaban, efisien, sesuai dengan kehendak pengguna jasa organisasi, visi dan misi organisasi, berkualitas, adil, serta diselenggarakan dengan sarana dan prasarana yang memadai. Dengan definisi tersebut, maka kriteria yang dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain:

1. Efisiensi

Efisiensi ini menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan keuntungan dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi dan pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

2. Efektivitas

Efektivitas menunjukkan taraf tercapainya keberhasilan. Efektivitas ini sering dikaitkan dengan pengertian efisien, walaupun sebenarnya keduanya berbeda. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sementara efisiensi melihat pada cara

mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *output* yang dimiliki.

3. Keadilan

Keadilan ini mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh pelayanan publik.

4. Daya tanggap

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah terhadap kebutuhan vital masyarakat. Oleh karenanya, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap.

Pengukuran kinerja pemerintah tidak cukup hanya menilai indikator-indikator yang melekat pada penyelenggaraan pemerintahan seperti efisiensi dan efektivitas kerja, namun harus diamati juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan jasa, akuntabilitas aparatur, dan responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena pemerintah seringkali menggunakan kewenangan monopoli sehingga pada pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan. Ketika pelayanan yang diberikan pemerintah tidak memuaskan pelanggan, maka pengguna jasa tidak dapat berbuat banyak karena tidak ada pilihan lain, sehingga puas tidak puasnya masyarakat terpaksa menerima apa adanya.

Kesulitan mendasar dalam penilaian kinerja pemerintah adalah terbentur pada masih kaburnya Visi dan Misi birokrasi pemerintah bahkan juga disebabkan oleh terlalu multidimensionalnya tujuan dan misi pemerintah sehingga sulit untuk dilakukan penilaian. Disisi lain pemerintah sebagai pelayan publik juga mengalami kesulitan dalam merumuskan misi yang jelas. Akibatnya ukuran kinerja pemerintah di mata masyarakat juga berbeda-beda.

Pengukuran kinerja pemerintah yang dilakukan melalui pertanggungjawaban aparatur pemerintah terhadap implementasi tugas, peran dan fungsinya. Responsibilitas menurut Herbert J. Sapiro (dalam Ndraha, 1997:70) ialah: "*Accountability, cause dan obligation*". Adapun pengukuran kinerja pemerintahan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator kualitas pelayanan, responsibilitas, responsivitas dan akuntabilitas".

Menurut Swasto (1996:47) prestasi kerja (kinerja) merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Ada beberapa cara untuk mengukur prestasi kerja, yakni : (1) Kuantitas kerja; (2) Kualitas kerja; (3) Pengetahuan tentang pekerjaan; (4) Pendapat dan atau pernyataan yang disampaikan; (5) Keputusan yang diambil; (6) Perencanaan kerja; (7) Daerah organisasi kerja.

Bagaimana cara untuk mengetahui kinerja? Tidak semua pengukuran kinerja dapat dipakai dalam suatu penilaian kinerja, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Menurut (Arnold dan Feldman, 1996:97) parameter kinerja dapat dilakukan berdasarkan graphic rating dengan indikator yaitu: kuantitas kerja; kerjasama dan keputusan. Dharma (dalam Thoha, 1989:68) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan;
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan;
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka yang menjadi acuan kinerja pejabat dalam penelitian ini akan diarahkan kepada; kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian setiap pekerjaan kepada masing-masing pejabat. Pengukuran kinerja pada tingkat lembaga/institusi merupakan fenomena baru di Indonesia yang berkembang seiring dengan tuntutan reformasi yang menguat pada akhir tahun 1990-an. Sebagai respon terhadap tuntutan penerapan nilai-nilai tata pemerintahan yang baik, maka pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pelaksanaannya dijabarkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589 Tahun 1999.

Di dalam Inpres tersebut, dikemukakan batasan pengertian kinerja sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan,

visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup pengukuran terhadap kinerja keuangan maupun kinerja nonkeuangan. Selama melaksanakan kegiatan, seluruh data kinerja dicatat dan dikumpulkan. Data kinerja merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam suatu periode pelaksanaan tertentu. Indikator kinerja yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam suatu periode tertentu mencakup lima aspek, yaitu :

- 1) Indikator masukan, adalah dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan dan sebagainya yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran;
- 2) Indikator keluaran, adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik;
- 3) Indikator hasil, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan dalam jangka menengah (efek langsung);
- 4) Indikator manfaat, adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan;
- 5) Indikator dampak, adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan satu tahun (Rasul, 2003:20).

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dilakukan atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Inpres No 1 Tahun 1989). Secara singkat dapat dikatakan waskat lebih di arahkan terhadap perbaikan suatu sistem yang mampu mengarahkan dan membimbing bawahan dalam pelaksanaan tugasnya mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang ditetapkan serta mampu mencegah terjadinya penyimpangan, kebocoran, dan pemborosan keuangan negara. Pengawasan legislatif adalah pengawasan yang dilakukan oleh lembaga perwakilan rakyat baik di tingkat pusat (DPR) maupun di tingkat daerah (DPRD). Bentuk pengawasan tersebut lebih didominasi dari sudut pengawasan politik. Pengawasan masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat melalui media media yang tersedia seperti melalui media massa. Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan seperti BPKP, Inspektorat Jenderal Departemen, Inspektorat utama Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) dan Badan Pengawas Daerah (Bawasda).

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Men.PAN Nomor. KEP/26/M.PAN/2/2004, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang "*relevan, valid*" dan

“reliable”, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

- 1) Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alaur,
- 2) Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jelas pelayanannya;
- 3) Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- 4) Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- 5) Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam menyelenggarakan dan penyelesaian pelayanan;
- 6) Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- 7) Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;

- 8) Keadaan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayaninya;
- 9) Kesopanan dan Keterampilan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
- 10) Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- 11) Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- 12) Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- 13) Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- 14) Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dan pelaksanaan pelayanan.

Indikator lain untuk mengukur kinerja birokrasi publik sebagaimana dikemukakan oleh (Dwiyanto, dkk., 2002: 50) sebagai berikut:

- 1) *Produktivitas*; konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan.
- 2) *Kualitas layanan*; keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator menilai kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat tersedia secara mudah dan murah yang seringkali diperoleh melalui media massa atau diskusi publik.
- 3) *Responsivitas*; adalah kemampuan organisasi untuk mengenai pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- 4) *Responsibilitas*; kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan operasional dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan organisasi, baik secara implisit maupun eksplisit oleh sebab itu responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- 5) *Akuntabilitas*, merujuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat publik yang dipilih oleh rakyat dengan sendirinya akan selalu dalam konteks ini konsep akuntabilitas digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan organisasi publik konsisten dengan kehendak rakyat.

Selain dari berbagai konsep yang dikemukakan di atas, menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Untuk melakukan evaluasi kinerja maka di perlukan pengukuran kinerja yang mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

3. Konsep Dasar Audit

Menurut Halim (2008:1) bahwa definisi audit yang sangat terkenal adalah definisi yang berasal dari ASOBAC (*A Statement of Basic Auditing Concept*) yang mendefinisikan auditing sebagai suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif mengenai asersi-aseri tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan.

Menurut Halim (2008: 7-9) konsep dasar audit diuraikan menjadi 7 elemen yang harus diperhatikan dalam melaksanakan audit, yaitu:

a. Proses sistematis

Auditing merupakan rangkaian proses dan prosedur yang bersifat logis, dan terstruktur serta terorganisir.

b. Menghimpun dan mengevaluasi bukti secara obyektif

Hal ini berarti bahwa proses sistematis yang dilakukan tersebut merupakan proses untuk menghimpun bukti-bukti yang

mendasari asersi-aseri yang dibuat oleh individu maupun entitas. Auditor kemudian mengevaluasi bukti-bukti yang diperoleh tersebut. Baik saat penghimpunan maupun pengevaluasian bukti, auditor harus obyektif. Obyektif berarti mengungkapkan fakta apa adanya yang senyatanya, tidak bias atau tidak memihak dan tidak berprasangka buruk terhadap individu atau entitas yang membuat representasi tersebut.

c. Aseri-aseri tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi

Aseri merupakan suatu pernyataan, atau suatu rangkaian pernyataan secara keseluruhan, oleh pihak yang bertanggung jawab atas pernyataan tersebut. Untuk audit laporan keuangan historis, aseri merupakan pernyataan manajemen melalui laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berterima umum. Aseri-aseri meliputi informasi yang terkandung dalam laporan keuangan, laporan operasi internal, dan laporan biaya maupun pendapatan berbagai pusat pertanggungjawaban pada suatu perusahaan. Jadi, aseri atau pernyataan tentang tindakan dan kejadian ekonomi merupakan proses pengidentifikasian, pengukuran, dan penyampaian informasi ekonomi yang dinyatakan dalam satuan uang.

d. Menentukan tingkat kesesuaian (*degree of correspondence*)

Hal ini berarti penghimpunan dan pengevaluasian bukti-bukti dimaksudkan untuk menentukan dekat tidaknya atau sesuai tidaknya aseri-aseri tersebut dengan criteria yang telah ditetapkan. Tingkat kesesuaian tersebut dapat diekspresikan dalam bentuk kuantitatif

maupun kualitatif. Bentuk kuantitatif contohnya persentase pencapaian penjualan bila dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan. Bentuk kualitatif contohnya kewajaran laporan keuangan.

e. Kriteria yang ditentukan

Kriteria yang ditentukan merupakan standar-standar pengukur untuk mempertimbangkan (judgement) asersi-aseri atau representasi-representasi. Kriteria tersebut dapat berupa prinsip akuntansi yang berterima umum atau standar akuntansi keuangan, aturan-aturan spesifik yang ditentukan oleh badan legislatif atau pihak lainnya, anggaran atau ukuran lain kinerja manajemen.

f. Menyampaikan hasil-hasilnya

Hal ini berarti hasil-hasil audit dikomunikasikan melalui laporan tertulis yang mengindikasikan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri dan kriteria yang telah ditentukan. Komunikasi hasil audit tersebut dapat memperkuat maupun memperlemah kredibilitas representasi atau pernyataan yang dibuat.

g. Para pemakai yang berkepentingan

Para pemakai yang berkepentingan merupakan para pengambil keputusan yang menggunakan dan mengandalkan temuan-temuan yang diinformasikan melalui laporan audit, dan laporan lainnya. Para pemakai tersebut meliputi investor maupun calon investor di pasar modal, pemegang saham, kreditor maupun

calon kreditor badan pemerintahan, manajemen, dan public pada umumnya.

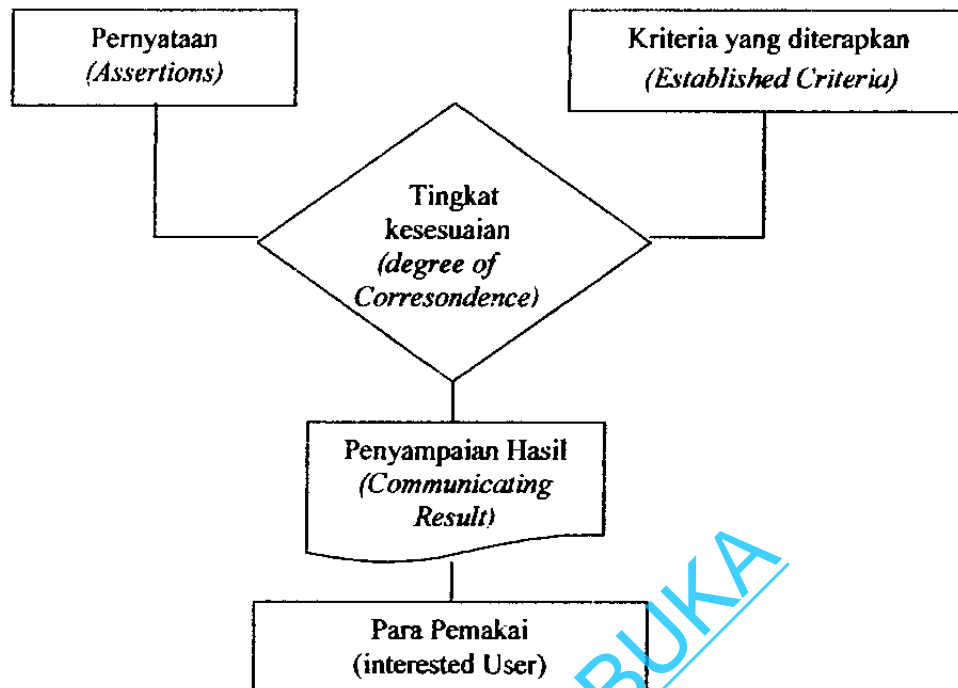
Sedangkan menurut Miller dan Bailley:

“An audit is a methodical review and objective examination of an item, including the verification of specific information as determined by the auditor or as established by general practice. Generally, the purpose of an audit is to express an opinion on or reach a conclusion about what was audited”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa setidaknya ada 3 elemen fundamental dalam auditing, yaitu:

- a. Seorang auditor harus independen. Pada *defines* menurut APC jelas dikemukakan secara eksplisit tentang independensi tersebut. Sedangkan pada dua definisi yang lain independensi tercermin dari kata-kata obyektif.
- b. Auditor bekerja mengumpulkan bukti (*evidence*) untuk mendukung pendapatnya. Pada definisi menurut APC, bukti tersebut tercermin dari kata pemeriksaan (*examination*). Dan pada dua definisi yang sudah lebih eksplisit.
- c. Hasil pekerjaan auditor adalah laporan (*report*).

Laporan merupakan hasil yang disampaikan auditor kepada pengguna laporan keuangan. Adapun model auditingnya dapat ditunjukkan pada Gambar 2.2. berikut



Gambar 2.2. Model Auditing
Sumber: Abdul Halim (2008: 9)

Istilah audit banyak dipergunakan orang untuk berbagai keperluan antara lain audit lingkungan, audit sumber daya manusia, audit perlengkapan dan sebagainya. Secara umum audit yang merupakan suatu kegiatan oleh pihak pengaudit terhadap pihak lain untuk memberikan penilaian kesesuaian antara apa yang telah dilaksanakan dengan apa yang seharusnya dilaksanakan. Sebagaimana pengertian audit (dalam Anonymous, 2005: 7), berikut:

“Auditing adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk meyakinkan tingkat kesesuaian antara suatu kondisi yang menyangkut kegiatan dari suatu entitas dengan kriterianya, dilakukan oleh auditor yang kompeten dan independen dengan mendapatkan dan mengevaluasi bukti-bukti pendukungnya secara sistematis, analitis, kritis, dan selektif, guna memberikan pendapat atau simpulan dan rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Dalam pelaksanaan audit tujuan umum yang hendak dicapai adalah memberikan informasi yang obyektif kepada pihak-pihak yang berkepentingan tentang pelaksanaan kegiatan sesuatu entitas dan menilai kesesuaiannya antara kondisi dan kesesuaiannya. Orang atau Instansi yang mendapat tugas melakukan audit disebut auditor. Instansi terdiri atas lembaga pemerintah, seperti Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). Yang terdiri dari BPKP, Itjen, Bawasda, dan lembaga non pemerintah seperti Kantor Akuntan Publik (KAP). Instansi pengawas negara adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Pada pelaksanaan auditing harus memegang prinsip independen, artinya memposisikan diri dari sudut pandang yang tidak bias dalam melaksanakan pengujian audit, mengevaluasi hasilnya, dan menerbitkan laporan audit. Prinsip ini menjadi demikian penting mengingat bahwa hasil pekerjaan audit yang dilakukan oleh auditor sangat tergantung kepada sikap auditor itu sendiri. Mandat audit yang dimiliki oleh fungsi audit internal juga memegang peranan penting atas efektivitas keberadaan fungsi audit internal tersebut. Fungsi audit internal di lingkungan pemerintah atau sektor publik umumnya telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini biasanya tertuang dalam tugas pokok dan fungsinya yang memuat kewenangan atau otoritas dan tanggung jawabnya. Di samping itu, kewenangan fungsi audit internal juga diatur oleh peraturan perundang-undangan lain yang terkait dengan penugasannya.

Pelaksanaan auditing juga mengenal etika auditing. Untuk memahami apa itu etika sesungguhnya kita perlu membandingkannya dengan moralitas. Baik etika dan moralitas sering dipakai secara dapat dipertukarkan dengan pengertian yang sama begitu saja. etika berasal dari kata Yunani *ethos* yang berarti “adat istiadat” atau ‘kebiasaan’. Dalam pengertian ini etika berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, baik pada diri sendiri maupun kepada orang lain atau kelompok masyarakat. Sedangkan moralitas berasal dari kata *mores* berarti ‘adat istiadat’ atau ‘kebiasaan’. Jadi, dalam pengertian harfiahnya etika dan moralitas sama-sama berarti sistem nilai tentang bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia yang telah diinstitusionalisasikan dalam sebuah adat kebiasaan yang terwujud dalam pola perilaku yang terulang dalam waktu yang lama sebagaimana layaknya sebuah kebiasaan.

Etika dalam pengertian kedua dapat dirumuskan sebagai refleksi kritis dan rasional mengenai: a) nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia dan mengenai (b) masalah-masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma-norma moral yang umum diterima.

Hal ini dikarenakan etika adalah refleksi kritis terhadap moralitas, maka etika tidak bermaksud membuat manusia bertindak sesuai dengan moralitas begitu saja. Etika memang pada akhirnya mengharapkan agar orang bertindak sesuai dengan nilai dan norma moral yang berlaku, tapi kesesuaian itu bukan karena semata-mata karena

tindakan yang baik itu diperintahkan oleh moralitas (oleh nenek moyang, oleh orang tua, oleh guru, bahkan oleh Tuhan) melainkan oleh dirinya sendiri dan sadar bahwa hal itu memang baik bagi dirinya dan orang lain.

Pekerjaan audit internal telah berkembang menjadi suatu profesi yang di butuhkan oleh berbagai pihak, terutama pimpinan unit kerja. salah satu persyaratan suatu profesi adalah di miliknya kode etik dan standar pekerjaan. Tujuan utama suatu profesi adalah memberikan pelayanan yang baik terhadap para pelanggannya dan selama profesi tersebut mampu mempertahankan citra dan kualitas pelayanannya maka profesi tersebut tetap ada dan di butuhkan. Sebaliknya jika tidak mampu mempertahankan citra positif dan manfaat bagi para pengguna, niscaya organisasi profesi itu tidak akan dapat mempertahankan keberadaannya dan pada akhirnya akan lenyap. Demikian pula, standar pekerjaan merupakan suatu ukuran minimal yang harus di capai oleh seorang anggota profesi dalam menjalankan tugas keprofesianya. Kualitas pekerjaan di tentukan oleh tercapai tidaknya hasil pekerjaan terhadap standar yang telah di tetapkan. Hasil pekerjaan yang tidak memenuhi standar kualitas yang telah di tetapkan tidak akan di gunakan oleh para pengguna yang pada akhirnya akan lenyap pula. Jadi kode etik dan standar audit merupakan dua hal yang sangat penting dalam melaksanakan tugas keprofesiannya dan yang pada akhirnya yang harus dicapai adalah di perolehnya kepercayaan masyarakat atas hasil pekerjaan audit yang di laksanakan.

Sebagaimana dalam buku sistem administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI, 1996:74) pengawasan di bagi dalam 4 (empat) jenis, yaitu: pengawasan melekat (wasakat), pengawasan fungsional (wasnal), pengawasan legislatif (wasleg), dan pengawasan masyarakat (wasmas).

Pengendalian (*control*) yang merupakan bagian dalam sistem yang saling berkaitan dengan audit. Pengertian pengendalian di atas adalah pengertian dalam arti yang sempit yang sering disebut sebagai pengecekan internal (*internal check*). Maksudnya adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang diawasi oleh orang lain, sehingga tercipta suatu pengendalian. Bennett (dalam Anonymous, 2005:17) mendefinisikan pengecekan internal sebagai berikut:

"A system of internal check may be defined as the coordination of a system of accounts and relates office procedures in such a manner that the work of one employee independently performing his own prescribed duties continually check the work of another as to certain elements involving the possibility of fraud".

Diterjemahkan:

"Suatu sistem pengecekan intern dapat didefinisikan sebagai koordinasi suatu system akuntan dan prosedur terkait sedemikian rupa sehingga seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya secara independen dan terus menerus tercek (teruji) oleh pekerjaan pegawai lain untuk meyakinkan apakah elemen terkait dengan kemungkinan adanya kecurangan."

Pengawasan dalam konteks pelayanan, tidak terlepas dengan tujuan pelayanan yang ingin dicapai. Kegiatan pengawasan dalam konteks pelayanan tidak hanya menemukan kesalahan yang telah terjadi, akan tetapi yang lebih penting adalah ingin meluruskan, menyempurnakan prosedur, baik yang bersifat preventif pengendalian maupun represif. Dengan demikian, pengawasan

merupakan fungsi manajemen yang mendukung keberhasilan pelayanan.

Pada dasarnya prinsip-prinsip mekanisme pengawasan dalam pelayanan adalah sama dengan manajemen pengawasan lainnya, sebagaimana dinyatakan oleh Sujanto (1987:23) bahwa kekhususan pengawasan bidang pelayanan hanyalah terletak pada obyeknya. Adapun obyek tersebut yang menentukan standar atau tolok ukur yang digunakan. Pokok-pokok mekanisme pengawasan terjadi dari serangkaian tindakan yang pada hakikatnya meliputi 4 kegiatan pokok, antara lain: menentukan standar atau tolok ukur pengawasan, menilai atau mengukur kenyataan yang sebenarnya terhadap obyek pengawasan, membandingkan fakta (temuan) yang dijumpai dengan standar yang telah ditetapkan dan akhirnya melaporkan kepada pimpinan disertai kesimpulan dan saran mengenai tindakan perbaikan yang diperlukan.

Dalam kegiatan pengawasan, langkah-langkah atau prinsip-prinsip pengawasan adalah sebagai berikut:

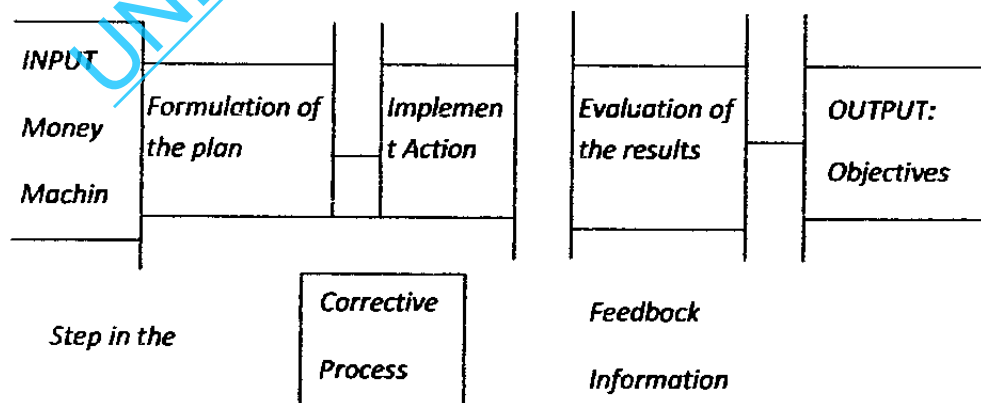
- a. Penentuan standar atau tolok ukur. Merupakan ukuran atau patokan untuk membandingkan dan menilai apakah kegiatan atau pekerjaan yang diawasi itu berjalan sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Standar ini pada dasarnya mengandung 3 (tiga) aspek yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu: Rencana yang telah ditetapkan atau hasil yang ingin dicapai. Dalam hal pelayanan, standar ini dapat

- berupa kualitas hasil layanan, target waktu pelayanan, dan target kemanfaatan pelayanan.
- b. Pengamatan fakta dilapangan (obyek pengamatan). Merupakan tahap kegiatan yang penting dalam proses penting dalam proses pengawasan, karena masukan yang diperoleh merupakan dasar pengambilan tindakan perbaikan serta penentuan kebijakan lebih lanjut sangat tergantung dari kegiatan ini, yaitu dalam memberi masukan selanjutnya. Seorang yang baik, akan menghasilkan masukan yang baik, yaitu laporan hasil pemeriksaan yang benar-benar dapat menggambarkan secara jelas dan cermat kenyataan yang sebenarnya mengenai obyek yang diawasi, disertai saran-saran yang tepat mengenai tindakan korektif yang diperlukan.
- c. Membandingkan fakta dengan standar yang ditentukan. Meskipun proses ini digambarkan secara tersendiri, tetapi dalam praktik pengawasan proses ini sebenarnya mulai dilakukan pula pada saat kegiatan pengawasan terhadap obyek pengawasan. Pada saat seorang pengawas memeriksa atau mengamati obyek yang dilapangkan secara otomatis setiap melihat suatu fakta, pikirannya pasti diarahkan pada standar pengawasan yang telah ada. Dan dirinya harus dapat menarik kesimpulan, apakah fakta tersebut telah sesuai atau tidak dengan yang seharusnya, yaitu standar pengawasan. Proses membandingkan ini dilakukan secara lebih mendalam dan sistematis pada saat pengawas menyusun

laporan hasil pemeriksaan dengan lebih cermat dan melihat standar yang telah ada.

- d. Perumusan saran perbaikan dan tindakan korektif. Fase ini merupakan tahap terakhir dalam rangkaian mekanisme atau proses pengawasan, yaitu lebih dikenal sebagai fase pengambilan tindakan korektif. Pengambilan tindakan korektif sebagai tindak lanjut pengawasan ini penting untuk dilakukan, karena meskipun pengawas telah berhasil mengungkapkan kenyataan yang sebenarnya tentang obyek yang diawasi, tetapi pimpinan yang bersangkutan tidak mengadakan tindakan korektif sebagaimana mestinya, maka sebagai pengawas wibawanya akan turun dan kegiatan pengawasan menjadi kurang ada artinya.

Sejalan dengan hal di atas, Hogetts (1982:166) merumuskan langkah-langkah proses pengawasan dalam suatu sistem *input-output* sehingga dapat diketahui sejauh mana keberhasilan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan masukan yang memadai, seperti pada Gambar 2.3. berikut ini:



Gambar 2.3. Proses Pelaksanaan Kegiatan Pengawasan
Sumber : Hodgetts (1982: 166)

Dalam proses pengawasan tersebut, yang lebih ditekankan adalah sejauh mana umpan balik hasil pengawasan dapat dimanfaatkan untuk perbaikan pelaksanaan kegiatan atau sebagai masukan dalam penyusunan rencana kegiatan baru. Selanjutnya langkah-langkah dalam proses pengawasan tersebut disusun sebagai berikut:

- a. *Stablishing Standard*, yaitu suatu langkah menetapkan ukuran atau patokan serta cara bagaimana cara mengukur hasil kerja yang telah dilaksanakan.
- b. *Comparing performance*, yaitu berusaha membandingkan hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. *Corrective Performance*, yaitu suatu upaya untuk melihat sejauh mana pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan ukuran atau standar dan sejauh mana penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi.
- d. *Establishing effective feedback*, yaitu menetapkan sejauh mana umpan balik hasil pengawasan dari pelaksanaan pelayanan pekerjaan dapat dijadikan masukan penyusunan rencana dan tindak lanjutnya.

Dengan demikian maka pengawasan tidak semata-mata mencari kesalahan lalu mengadakan tindakan pada para pelaksana yang melakukan penyimpangan. Pengawasan dimaksudkan tidak sekadar mencari dan menemukan kesalahan-kesalahan, tetapi lebih dari itu, pengawasan ingin membantu para pelaksana untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukannya.

Konsep lain pengawasan dikemukakan oleh Mockler (dalam Handoko, 2001:31) bahwa pengawasan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Siagian (1997), pengawasan diartikan sebagai proses pengamatan siapa pelaksana seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Lebih lanjut Newman (dalam Manullang, 1977) menyatakan:

“Control is assurance the performance conform to plan.”

Sesuai dengan batasan-batasan yang telah dikemukakan, pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, mengoreksinya, bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Soekarno (dalam Anonimous, 2005:15), tujuan pengawasan adalah:

- a. Untuk mengetahui sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan atau tidak;

- b. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta azas-azas yang telah diinstruksikan;
- c. Untuk mengetahui kesulitan dan kelemahan dalam kerja;
- d. Untuk mengetahui segala sesuatu apakah berjalan efisien;
- e. Untuk mengetahui jalan keluar, bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan atas kegagalan-kegagalan ke arah perbaikan.

Dari pendapat terurai di atas dapatlah disimpulkan bahwa tujuan dari pada pengawasan adalah untuk mengetahui apakah pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan apabila terjadi penyimpangan akan dilakukan koreksi demi tercapainya efisiensi yang lebih besar.

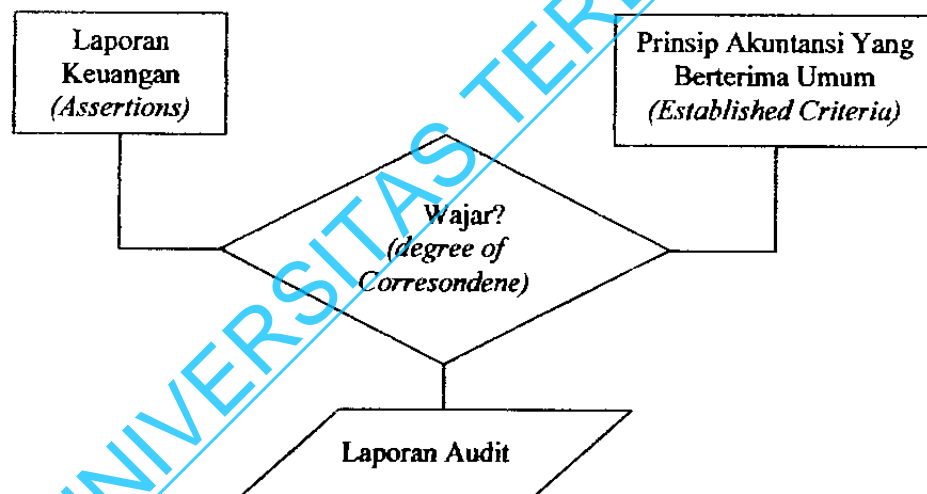
4. Tujuan dan Pelaksanaan Audit

Menurut Kell dan Boynton, (dalam Halim, 2008:5) dikemukakan bahwa audit dapat diklasifikasikan berdasar tujuan dilaksanakannya audit. Yaitu: (1) Audit laporan keuangan (*financial statement audit*), (2) Audit kepatuhan (*compliance audit*), dan (3) Audit operasional (*operational audit*) yang dijelaskan seperti di bawah ini:

a. Audit laporan keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan mencakup penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai laporan keuangan suatu entitas dengan tujuan untuk memberikan pendapat apakah laporan keuangan telah disajikan secara wajar sesuai criteria yang telah ditentukan yaitu

prinsip akuntansi yang berterima umum (PABU). Jadi, ukuran kesesuaian laporan keuangan adalah kewajaran (*fairness*). Kriteria utama yang digunakan adalah prinsip akuntansi yang berterima umum. Audit laporan keuangan ini dilakukan oleh eksternal auditor biasanya atas permintaan klien, kecuali dalam audit laporan keuangan BUMN yang dilakukan oleh BPK atau BPKP. Audit tersebut bukan atas permintaan klien, tetapi BPK atau BPKP memiliki hak untuk melakukan pemeriksaan berdasarkan peraturan yang ada. Hasil audit akan disajikan dalam bentuk tertulis yang disebut laporan auditor independen seperti Gambar 2.4. berikut:

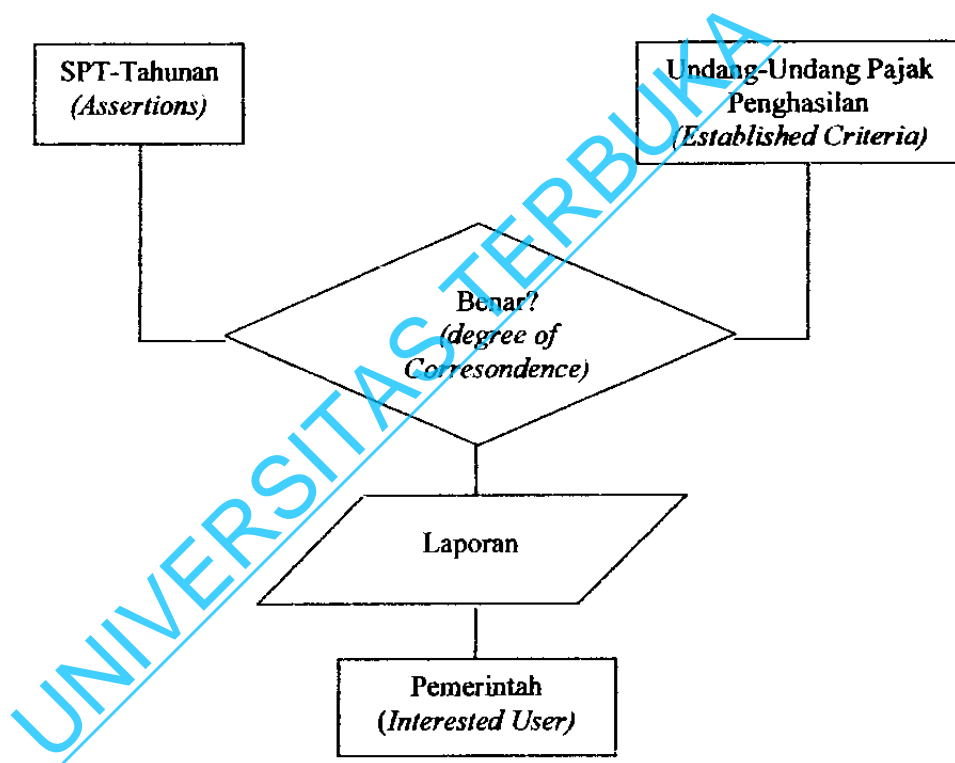


Gambar 2.4. Model Audit Laporan Keuangan
Sumber: Halim (2008: 13)

b. Audit kepatuhan (Compliance Audit)

Audit kepatuhan mencakup penghimpunan dan pengevaluasian bukti dengan tujuan untuk menentukan apakah kegiatan financial maupun operasi tertentu dari suatu entitas sesuai dengan kondisi-

kondisi, aturan-aturan, dan regulasi yang telah ditentukan. Kriteria yang ditentukan tersebut dapat berasal dari berbagai sumber seperti manajemen, kreditor, maupun lembaga pemerintahan. Ukuran kesesuaian audit kepatuhan adalah ketepatan (*correctness*), misalnya: ketepatan SPT-tahunan dengan undang-undang pajak penghasilan. Hasil audit kepatuhan tersebut biasanya disampaikan kepada pihak yang menentukan kriteria tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5. berikut:



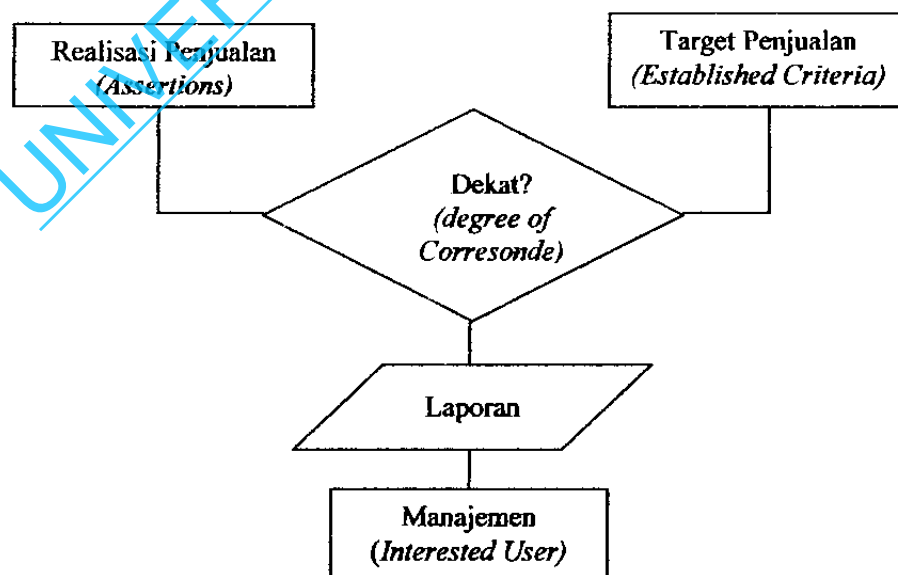
Gambar 2.5. Model Audit Kepatuhan
Sumber: Halim (2008: 14)

c. Audit operasional (Operational Audit)

Audit operasional meliputi penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai kegiatan operasional organisasi dalam hubungannya dengan tujuan pencapaian efisiensi, efektivitas, maupun kehematan

operasional. Efisiensi adalah perbandingan antara masukan dan pengeluaran, sedangkan efektivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan target yang sudah ditetapkan. Dengan demikian yang menjadi tolok ukur dalam audit operasional adalah rencana, anggaran, dan standar biaya atau kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan audit operasional adalah menilai prestasi, mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pengembangan dan perbaikan, serta tindakan lebih lanjut. Audit operasional sering disebut juga dengan *management audit*. Ukuran kesesuaian yang digunakan adalah keefisienan, keefektifan, dan kehematan/keekonomisan, misalnya apakah suatu kegiatan atau program telah dilaksanakan secara efisien, efektif dan ekonomis. Auditor diharapkan melakukan observasi obyektif dan analisis komprehensif atas operasi tertentu perusahaan. Model dapat dilihat pada Gambar 2.6. berikut:



Gambar 2.6. Model Audit Operasional
Sumber: Halim (2008: 14)

Menurut Kell dan Boynton (dalam Halim, 2008: 17) bila dilihat dari sisi untuk siapa audit dilaksanakan, auditing dapat juga diklasifikasikan menjadi tiga yaitu: (1) Auditing eksternal, (2) Auditing internal, dan (3) Auditing sektor publik.

- a. Auditing Eksternal; Auditing eksternal merupakan suatu kontrol sosial yang memberikan jasa untuk memenuhi kebutuhan informasi untuk pihak luar perusahaan yang diaudit. Auditornya adalah pihak luar perusahaan yang independen. Pihak di luar perusahaan yang independen adalah akuntan publik yang telah diakui oleh yang berwenang untuk melaksanakan tugas tersebut. Akuntan publik tidak hanya memberikan jasa auditing tetapi juga memberikan jasa-jasa yang lain. Auditing ini pada umumnya bertujuan untuk membreikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan. Auditor tersebut pada umumnya dibayar oleh manajemen perusahaan yang diperiksa.
- b. Auditing Internal; Auditing internal adalah suatu control organisasi yang mengukur dan mengevaluasi evektifitas organisasi. Informasi yang dihasilkan, ditujukan untuk manajemen organisasi itu sendiri. Auditor sering disebut auditor internal, auditor internal bertanggung jawab terhadap pengendalian intern perusahaan demi terapainya efisiensi, efektifitas dan ekonomis serta ketaatan pada kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi auditor internal adalah membantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan.

c. Auditing Sektor Publik; Auditing sector publik adalah suatu kontrol atas organisasi pemerintah yang memberikan jasanya kepada masyarakat, seperti pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Audit dapat mencakup audit laporan keuangan, audit kepatuhan maupun audit operasional. Auditornya adalah auditor pemerintah dan dibayar oleh pemerintah.

Pelaksana akuntan publik memiliki standar profesional akuntan publik (IAI, 2001) disebutkan ada lima tipe standar yang dikodifikasikan, yaitu: standar auditing, standar atestasi, standar jasa akuntansi dan *Review*, standar jasa konsultasi, dan standar pengendalian mutu.

a. Standar Auditing. Merupakan paduan audit atas laporan keuangan historis. Standar auditing terdiri dari 10 standar dan dirinci dalam bentuk Pernyataan Standar auditing (PSA). Dengan demikian PSA merupakan penjabaran lebih lanjut masing-masing standar yang tercantum dalam standar auditing. PSA berisi ketentuan-ketentuan dan panduan utama yang harus diikuti oleh akuntan publik dalam melaksanakan perikatan audit. Kepatuhan terhadap Pernyataan Standar Auditing yang dikeluarkan oleh Dewan bersifat wajib (*mandatory*) bagi anggota IAI yang berpraktik sebagai akuntan publik.

b. Standar Atestasi. Adalah memberikan rerangka untuk fungsi atestasi bagi jasa akuntan publik yang mencakup tingkat keyakinan tertinggi yang diberikan dalam jasa audit atas laporan keuangan historis, pemeriksaan atas laporan keuangan prospektif, serta tipe perikatan atestasi lain yang memberikan keyakinan yang lebih rendah (*review*,

pemeriksaan, dan prosedur yang disepakati). Standar atestasi terdiri dari 11 standar dan dirinci dalam bentuk Pernyataan Standar Atestasi (PSAT). PSAT merupakan penjabaran lebih lanjut masing-masing Standar Atestasi adalah Interpretasi Pernyataan Standar Atestasi (IPSAT), yang merupakan interpretasi resmi yang dikeluarkan oleh Dewan PSAT.

- c. Standar Jasa Akuntansi dan *Review*. Adalah standar jasa akuntansi dan *Review* memberikan rerangka untuk fungsi nonatestasi bagi jasa akuntansi publik yang mencakup jasa akuntansi dan review. Standar jasa akuntansi dan review dirinci dalam bentuk Pernyataan Standar Jasa Akuntansi dan *Review* (PSAR). Termaksud di dalam pernyataan standar akuntansi dan review adalah interpretasi resmi yang dikeluarkan oleh Dewan terhadap ketentuan-ketentuan yang diterbitkan oleh Dewan dalam PSAR.
- d. Standar Jasa Konsultasi. Adalah memberikan panduan bagi praktisi yang memberikan jasa konsultasi bagi kliennya melalui kantor akuntan publik. Jasa konsultasi pada hakikatnya berbeda dari jasa atestasi akuntan publik terhadap asersi pihak ketiga. Dalam jasa atestasi, para praktisi menyajikan suatu kesimpulan mengenai keandalan suatu asersi tertulis yang menjadi tanggung jawab pihak lain, yaitu pembuat asersi (*asserter*).
- e. Standar Pengendalian Mutu. Adalah memberikan panduan bagi kantor akuntan publik di dalam melaksanakan pengendalian kualitas jasa yang dihasilkan oleh kantornya dengan mematuhi berbagai standar yang

diterbitkan oleh Dewan Standar Profesional Akuntan Publik dan Aturan Etika Komportemen Akuntan publik yang di terbitkan oleh Komportemen Akuntan publik, Ikatan Akuntan Indonesia.

Pada pelaksanaan audit, auditor akan menentukan prosedur auditing yang akan dilakukan dengan tujuan bukti audit akan diperoleh oleh auditor. Pemilihan prosedur dilakukan saat tahap perencanaan audit. Pemilihan prosedur auditing mempertimbangkan efektivitas potensial prosedur dalam memenuhi tujuan spesifik audit, dan biaya untuk melaksanakan prosedur tersebut. Dalam (IAI, 2001: 27): Auditor melakukan prosedur audit dengan tujuan: (a) mendapatkan pemahaman entitas dan lingkungannya termasuk pengendalian internal untuk menilai risiko salah saji material pada level laporan keuangan dan asersi (prosedur penilaian resiko), (b) untuk menguji keefektifan operasi dan pengendalian dalam mencegah dan mendeteksi salah saji material pada level asersi (tes pengendalian), dan (c) Untuk mendukung asersi atau medeteksi salah saji yang material pada level asersi (tes substansial)

Ada beberapa pilihan tindakan yang potensial dalam prosedur audit yang dapat digunakan auditor untuk mengumpulkan bukti audit. Prosedur-prosedur tersebut adalah:

a. Inspeksi Terhadap Dokumen dan Catatan

Inspeksi terhadap dokumen dan catatan terdiri dari pemeriksaan dokumen-dokumen dan catatan baik dari sumber internal maupun eksternal entetis, dalam bentuk kertas (*paper form*) maupun elektronik, atau media lain. Dua istilah penting dalam kegiatan

inspeksi terhadap dokumen dan catatan adalah pengusutan (*tracing*) dan penelusuran (*vouching*). Dalam melakukan pengusutan (*tracing*), auditor (1) memilih dokumen sumber suatu transaksi yang diperiksa dan (2) menentukan bahwa informasi dari dokumen tersebut telah dicatat dengan benar dalam catatan akuntansi (jurnal dan buku besar). Dengan demikian arah pengujian dari dokumen ke catatan akuntansi. Prosedur ini dapat mendeteksi adanya *understatement* dalam catatan akuntansi, dengan demikian merupakan prosedur yang penting untuk mendapatkan bukti terkait dengan asersi kelengkapan. Untuk meningkatkan efektifitas dari prosedur ini, klien dapat membuat dokumen yang diberi nomor serial (*serially prenumbered documents*).

Sedangkan kegiatan penelusuran (*vouching*) arahnya merupakan kebalikan dari pengusutan (*tracing*), yang meliputi kegiatan (1) pemilihan ayat jurnal dalam catatan akuntansi dan (2) mendapatkan serta menginspeksi dokumen yang menjadi dasar ayat jurnal dalam tujuannya untuk menentukan validitas dan keakuratan dari transaksi tercatat. Sebagai contoh, dalam melakukan pengujian keterjadian penjualan, auditor dapat memilih transaksi dari jurnal penjualan dan menelusur transaksi tersebut ke dokumen pendukung seperti *bill of lading* dan *customer order*.

b. Inspeksi terhadap aktiva berwujud

Kegiatan inspeksi terhadap aktiva berwujud meliputi pemeriksaan fisik asset. Prosedur ini memberikan pengetahuan bagi auditor untuk mendapatkan bukti atas asersi keberadaan dan kondisi

fisik. Meskipun prosedur ini dapat memberikan bukti mengenai asersi keberadaan suatu asset fisik, namun tidak menjamin validitas dari asersi hak entitas (*entity's rights*) serta asersi penilaian atas asset fisik tersebut.

c. Observasi

Observasi meliputi kegiatan mengamati pelaksanaan sejumlah proses atau prosedur yang dilakukan oleh karyawan klien. Aktivitasnya bias merupakan proses rutin dari suatu jenis transaksi seperti prosedur penerimaan kas, prosedur penghitungan persediaan fisik yang dilakukan oleh karyawan perusahaan, untuk melihat bahwa karyawan telah melakukan kegiatan tersebut sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, subjek dari kegiatan observasi adalah orang, prosedur atau proses. Berbeda dengan kegiatan inspeksi aktiva berwujud di mana yang menjadi subyek pengamatannya adalah obyek itu sendiri (asset berwujud). Dari kegiatan observasi ini, auditor mendapatkan pemahaman langsung mengenai bukti audit.

d. Pengajuan Pertanyaan

Pengajuan pertanyaan dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis, kepada pihak-pihak internal perusahaan seperti manajemen atau karyawan, untuk mendapatkan informasi keuangan maupun nonkeuangan. Misalnya auditor ingin mencari informasi tentang keusangan persediaan atau kolektibilitas piutang. Auditor juga dapat mengajukan pertanyaan kepada penasihat hukum klien untuk

mendapatkan informasi nonkeuangan seperti apakah terdapat tuntutan dari pihak ketiga kepada klien, atau untuk mendapatkan informasi mengenai ada tidaknya kewajiban bersyarat. Aktifitas ini menghasilkan bukti lisan maupun bukti yang berbentuk pertanyaan tertulis.

e. Konfirmasi

Merupakan jenis spesifik dari pengajuan pertanyaan, yang memungkinkan auditor untuk mendapatkan informasi langsung dari sumber independen (pihak ketiga) di luar organisasi klien. Pada umumnya, klien membuat permintaan kepada pihak luar secara tertulis, yang mana auditor mengawasi pengirimannya, atau auditor yang mengirimkan permintaan konfirmasi, lalu balasan konfirmasi (sebagai bukti konfirmasi) dari pihak ketiga selanjutnya dikirim langsung kepada auditor. Contohnya adalah permintaan konfirmasi kepada debitur untuk mencocokkan saldo piutang usaha. Konfirmasi digunakan dalam proses audit karena buktinya bersifat objektif dan berasal dari pihak yang independen.

f. Rekalkulasi

Rekalkulasi meliputi kegiatan perhitungan (pengecekan kembali) keakuratan matematis dari dokumen atau catatan. Auditor biasanya menggunakan *software* audit untuk melakukan rekalkulasi seperti *footing* terhadap catatan (*file*) piutang usaha dan mencocokkan kesesuaiannya dengan saldo total pada buku besar. Contoh lain rekalkulasi adalah terkait perhitungan saldo jurnal, biaya

depresiasi, biaya bunga akrual, dan skedul perhitungan amortisasi diskon atau premium pada utang obligasi.

g. Melakukan Ulang (*Reperformance*)

Melakukan ulang adalah eksekusi auditor independen atas prosedur atau pengendalian yang telah dilakukan oleh klien sebagai bagian dari system pengendalian internal perusahaan. Misalnya auditor melakukan ulang prosedur *customer credit check* untuk transaksi penjualan untuk menentukan apakah pelanggan layak menerima sejumlah kredit pembelian tertentu berdasarkan batas maksimum (ketersediaan) kredit yang diberikan pada saat transaksi diproses.

h. Prosedur Analitis

Terdiri dari kegiatan mempelajari dan membandingkan data-data keuangan maupun non keuangan yang saling berhubungan (melakukan perbandingan-perbandingan laporan keuangan). Prosedur ini mencakup perhitungan dan penggunaan rasio-rasio sederhana, analisis vertikal atau laporan perbandingan, perbandingan antara jumlah actual dengan data historis atau anggaran, dan penggunaan model-model matematika dan statistika seperti analisis regresi. Prosedur analitis menghasilkan bukti analitis.

i. Teknik Audit berbasis computer (*Computer-Assisted Audit Techniques/CAATs*)

CAATs menggunakan *software* audit untuk melakukan berbagai prosedur audit. Jika catatan akuntansi klien dipelihara dalam

media elektronik, maka auditor dapat menggunakan CAATs untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan berikut ini:

- 1) Melakukan perhitungan dan perbandingan yang digunakan dalam prosedur analitis
- 2) Memilih sampel piutang usaha untuk konfirmasi
- 3) Melakukan *scan file* untuk menentukan bahwa semua dokumen berseri telah ditotal saldo
- 4) Membandingkan elemen-elemen data pada dokumen yang berbeda untuk menecek kesesuaiannya (misalnya harga pada surat tagihan penjualan sesuai dengan *master file* harga yang telah diautorisasi)
- 5) Melakukan ulang berbagai aktivitas perhitungan, misalnya menjumlahkan buku besar pembantu piutang usaha atau *file* persediaan.

Prosedur *auditing* dapat diklarifikasikan atas tiga kategori, yaitu:

- a. Prosedur untuk memperoleh pemahaman struktur pengendalian internal, Pemahaman struktur pengendalian intern merupakan pengetahuan mengenai lingkungan pengendalian, sistem akuntansi dan prosedur pengendalian yang dipandang perlu auditor untuk merencanakan audit.
- b. Pengujian pengendalian, pengujian pengendalian merupakan pengujian yang ditujukan terhadap rancangan dan pelaksanaan suatu kebijakan atau prosedur struktur pengendalian intern untuk menetapkan keefektivasannya untuk mencegah dan menemukan salah saji material dalam suatu asersi laporan keuangan.

- c. Pengujian *substantive*, merupakan pengujian rinci dan prosedur analitis yang dilakukan untuk menemukan salah saji material dalam saldo rekening, golongan transaksi, dan unsur pengungkapan laporan keuangan.

Berbagai macam kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan dijalankan oleh entitas ada beberapa yang benar-benar relevan dengan audit atas laporan keuangan. Relevansi kebijakan dan prosedur terhadap audit atas laporan keuangan misalnya adalah kemampuan satuan usaha untuk mencatat, memproses, mengikhtisarkan, dan melaporkan data keuangan sesuai dengan asersi yang termuat dalam laporan keuangan. Ada beberapa yang tidak relevan seperti kebijakan dan prosedur mengenai efektivitas proses pengambilan keputusan manajemen tertentu, misal tentang penentuan harga produk yang layak, penentuan besarnya aktivitas pengiklanan, dan lain-lain. Hal tersebut memang penting bagi entitas namun tidak berkaitan langsung dengan audit atas laporan keuangan, sehingga tidak perlu dipertimbangkan. Standar Profesional Akuntan Publik SA 319 memberikan pengaduan tentang pertimbangan auditor atas pengendalian intern klien dalam audit terhadap laporan keuangan.

Struktur Pengendalian *Intern* (SPI) adalah suatu hal yang sangat memegang peranan penting dalam auditing. Oleh sebab itu pertama perlu diketahui definisi tentang SPI tersebut. Pada Standar Profesional Akuntan Publik pada SA 319. par 06 dikemukakan bahwa pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan

memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: (a) keandalan pelapor keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Dengan demikian struktur pengendalian intern merupakan rangkaian proses yang dijalankan entitas, yang mana proses tersebut mencakup berbagai kebijakan dan prosedur sistematis, bervariasi dan memiliki tujuan utama;

- a. Menjaga keandalan pelaporan keuangan entitas
- b. Menjaga efektivitas dan efisiensi operasi yang dijalankan
- c. Menjaga kepatuhan hukum dan peraturan yang berlaku.

Ikatan Akuntan Indonesia melalui seksi ini khususnya memberikan panduan tentang pengimplementasian standar pekerjaan lapangan kedua yaitu: "Pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang akan dilkakukan". Standar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa auditor harus melaksanakan prosedur audit yang juga meliputi prosedur untuk memperoleh pemahaman struktur pengendalian intern. Fokus yang diutamakan dalam standar pekerjaan lapangan kedua tersebut adalah pentingnya struktur pengendalian intern dan komponen-komponen yang ada dalam suatu entitas. Auditor berkepentingan untuk memperoleh bukti yang cukup atas struktur pengendalian *intern klien*. Hal ini disebabkan karena struktur pengendalian intern merupakan salah satu tipe bukti audit.

Pengendalian intern penting bagi manajemen dan auditor dalam berbagai *literature* yang berkaitan dengan pengendalian intern karena:

- a. Lingkup dan ukuran entitas bisnis semakin kompleks. Hal ini mengakibatkan manajemen harus mengandalkan laporan dan analisis yang banyak jumlahnya agar peranan pengendalian dapat berjalan efektif.
- b. Pemeriksaan dan penelaahan bawaan dalam sistem yang baik memberikan perlindungan terhadap kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kekeliruan dan ketidak beresan yang terjadi.
- c. Pengendalian intern yang baik akan mengurangi beban pelaksanaan audit sehingga dapat mengurangi biaya ataupun *free* audit.

Auditor berkepentingan untuk memperoleh pemahaman atas struktur pengendalian intern, yang akan digunakan kemudian untuk melakukan penaksiran resiko pengendalian untuk asersi yang terdapat dalam saldo akun, golongan transaksi, dan komponen pengungkapan dalam laporan keuangan. Setelah memperoleh pemahaman dan menaksir resiko pengendalian, auditor dapat mencari pengurangan lebih lanjut tingkat risiko pengendalian taksiran untuk asersi tertentu. Pemahaman auditor terhadap pengendalian intern ini berkenaan dengan standar pekerjaan lapangan kedua.

Kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan tertentu suatu entitas akan tercapai akan terlihat melalui system yang disebut struktur pengendalian intern

entitas (satuan usaha). Sasaran perusahaan dapat berupa sasaran financial maupun *nonfinancial*. Sasaran financial yang umum dapat berupa keakuratan dan ketepatan pelaporan keuangan kepada pemegang saham atau BAPEPAM-LK. Sasaran financial yang khusus dapat berupa perbaikan aliran kas masuk, dan pendapatan per lembar saham (*earning per share*). Sasaran non financial antara lain meliputi pengendalian kualitas, pengembangan produk, penelitian pasar, dan sebagainya.

Struktur pengendalian intern mempunyai kaitan erat dengan auditor. Auditor mempunyai kepentingan dengan kebijakan dan prosedur sasaran finansial. Istilah kebijakan adalah kerangka yang telah ditetapkan oleh manajemen untuk mencapai sasaran finansial. Sedangkan prosedur adalah langkah-langkah khusus, yang ada didalam kebijakan, yang harus diamati.

Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa tidak semua kebijakan dan prosedur yang tercakup dalam struktur pengendalian intern relevan dengan audit. Kebijakan dan prosedur yang relevan dengan audit adalah kebijakan dan prosedur mengenai kemampuan entitas dalam mengolah data transaksi menjadi informasi laporan keuangan, dan kebijakan serta prosedur lainnya yang menyangkut data yang dipakai auditor dalam menerapkan prosedur audit misalnya data statistik penjualan untuk dipakai dalam prosedur analitik.

Konsep pengendalian yang dibicarakan dalam bab ini dapat diterapkan baik untuk sistem pengolahan data manual maupun terkomputerisasi atau *Electronic Data Processing (EDP)*. Sistem manual

biasanya dipakai dalam perusahaan kecil. Sedangkan sistem EDP banyak digunakan dalam bisnis pemanufakturan internasional dan perusahaan multi nasional dan atau mengglobal. Di samping itu, pengendalian mempunyai sifat yang dinamis. Pengendalian tidak bersifat statis. Perubahan kondisi lingkungan mungkin akan mengakibatkan perlunya modifikasi atas struktur pengendalian.

Setiap organisasi yang didirikan apapun bentuk dan jenis usahanya, pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan merupakan bentuk pernyataan mengenai kegiatan yang dianggap penting dengan tingkat kepentingan pada lingkup kehidupan suatu perusahaan atau organisasi/instansi. Hal ini dikarenakan tujuan merupakan bentuk pernyataan yang mempunyai kepentingan paling tinggi pada organisasi, maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi harus dioptimalkan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pada dasarnya tujuan perusahaan dapat dibagi menjadi 2 (dua) macam yaitu :

- a. Tujuan baku organisasi, yaitu tujuan yang dirumuskan dengan memperhitungkan keseluruhan tantangan dan atau kepentingan yang mungkin dihadapi.
- b. Tujuan situasional organisasi, yaitu tujuan yang dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan atau kepentingan yang nyata-nyata dihadapi.

Jadi tujuan perusahaan, baik itu tujuan baku maupun tujuan situasional pada dasarnya dirumuskan dengan memperhitungkan adanya tantangan, baik yang mungkin akan terjadi maupun yang nyata-nyata

terjadi. Hal ini disebabkan karena sesungguhnya tantangan itu bersumber pada kepentingan, artinya setiap kali akan memenuhi suatu kepentingan pasti akan menghadapi tantangan. Tantangan yang dihadapi setiap kali akan memenuhi kepentingan ada 2 (dua), yaitu:

- a. Tantangan untuk mengenali produk yang perlu disediakan untuk memenuhi kebutuhan sehubungan dengan kepentingan dimaksud.
- b. Tantangan untuk mengenali bagaimana menyediakan produk yang dimaksud.

Munculnya 2 (dua) tantangan yang berupa “mengenali produk yang perlu disediakan” dan “bagaimana cara menyediakan produk”, pada setiap kali akan memenuhi kepentingan, dapat dipahami karena pada hakekatnya kepentingan itu bermuara pada kebutuhan dan setiap kebutuhan dipenuhi dengan produk. Adanya 2 (dua) tujuan perusahaan, yaitu tujuan baku dan tujuan situasional yang dua-duanya mendasarkan rumusnya pada kepentingan, jelas bahwa kepentingan-kepentingan itulah yang terlebih dahulu perlu dikenali.

Kepentingan-kepentingan yang dijadikan dasar perhitungan perusahaan dalam merumuskan tujuan bakunya 8 (delapan), yaitu:

- a. Kepentingan pemilik modal
- b. Kepentingan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan
- c. Kepentingan pelanggan
- d. Kepentingan karyawan
- e. Kepentingan rekanan
- f. Kepentingan pemerintah

- g. Kepentingan masyarakat, dan
- h. Kepentingan pelestarian lingkungan hidup.

Delapan kepentingan tersebut tidak dapat dipisah-pisahkan satu sama lain dengan kata lain kedelapan kepentingan tersebut tidak dapat berdiri sendiri. Dengan dikenalnya kepentingan-kepentingan tersebut, maka dapat dikenali pula sasaran pokok perusahaan, dan dengan memahami bahwa kepentingan itu bermuara pada kebutuhan dan kebutuhan tersebut dipenuhi dengan adanya produk, maka jelaslah bahwa untuk memenuhi kedelapan kepentingan tersebut diperlukan adanya produk. Mengingat kedelapan kepentingan itu tidak dapat berdiri sendiri, maka sasaran pokok yang perlu dikenali hanya ada satu yaitu “produk” yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan.

Diantara delapan kepentingan, yaitu keseluruhan kepentingan yang diperhitungkan dalam perumusan tujuan baku perusahaan, maka yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi yaitu kepentingan terhadap “kelangsungan perusahaan”. Kepentingan ini dianggap tertinggi karena dengan terpenuhinya kepentingan tadi, maka kepentingan yang lainnya pasti akan terpenuhi. Adapun produk yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sehubungan dengan kepentingan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan adalah laba. Jadi sasaran baku (pokok) perusahaan adalah laba.

5. Fungsi Audit

Fungsi audit yang dilakukan oleh Bawasda meliputi 12 fungsi menurut hubungan antarsubunit kerjanya. Dengan adanya kedua belas fungsi tersebut, maka Bawasda harus memiliki arah tujuan kegiatan pengawasan yang dilakukannya. Adapun penjelasan ke-12 fungsi menurut Luhgiatno (2006:7-10) tersebut adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Transaksi (F0)

Fungsi transaksi yang dilakukan pada fungsi audit ini ditunjukkan dengan pengawasan pada seluruh kegiatan yang mempengaruhi posisi keuangan daerah. Adapun fungsi transaksi ini biasanya diukur menggunakan satuan uang. Fungsi transaksi dapat dikatakan kuat dan valid jika dilengkapi dengan bukti fisik yang selanjutnya disebut dengan bukti transaksi.

Hal di atas menunjukkan bahwa Bawasda memiliki fungsi pengawasan kepada semua kegiatan transaksi yang ada di wilayah kerjanya. Adapun fungsi transaksi ini dapat digambarkan dari dua faktor, antara lain:

- 1) Faktor internal: kualitas SDM, pelaksanaan reuiu, produk yang dihasilkan, kondisi sarana dan prasarana, dana, metode kerja, serta program umum dan tindakan turun tangan.
- 2) Faktor eksternal: obyek yang diperiksa dan tuntutan masyarakat di wilayah kerjanya.

Kedua faktor tersebut akan mampu menggambarkan fungsi transaksi di Bawasda.

b. Fungsi Perebutan Pelanggan (F1)

Fungsi perebutan pelanggan dalam konteks Bawasda ini merupakan fungsi penunjang dengan tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dibanding fungsi transaksi. Hal ini dikarenakan fungsi ini merupakan langkah Bawasda untuk merekrut calon auditor yang akan mendaftar di lingkungan Bawasda yang sangat ditentukan oleh perebutan pelanggan. Tercapainya kontrak kerja sama ini bergantung dari kesiapan fungsi perebutan pelanggan yang berarti merupakan sebuah kesiapan dari calon auditor. Adapun fungsi perebutan pelanggan ini dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain:

- 1) Faktor internal: produk, auditor, dana, instansi pemerintahan, pedoman pengawasan, serta program umum dan tindakan turunan.
- 2) Faktor eksternal: badan pengawas yang lain disebut pesaing dan pemerintah.

Kedua faktor tersebut akan mampu menggambarkan fungsi perebutan pelanggan di lingkungan Bawasda.

c. Fungsi Produksi (F2)

Fungsi ini merupakan fungsi penunjang dengan tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dibanding fungsi transaksi. Adapun fungsi ini memberikan *output* berupa produk yang akan mampu menggambarkan kinerja Bawasda. Adapun faktor-faktor yang terlibat pada penyelenggaraan fungsi produksi ini terdiri atas:

- 1) Faktor internal: rencana produksi, dana, kegiatan pengawasan, auditor, dana, serta program umum dan tindakan turun tangan.
- 2) Faktor eksternal: badan pengawas lain di lingkungan wilayah kerja yang disebut pesaing.

Kedua faktor tersebut akan mendeskripsikan fungsi produksi di Bawasda. Produk yang dihasilkan Bawasda berupa laporan yang harus dikirim ke instansi pusat.

d. Fungsi Perencanaan Pemasaran (F3)

Fungsi ini juga menunjang fungsi transaksi. Dalam fungsi ini, merupakan sebuah fungsi untuk merencanakan sebuah pemasaran yang akan dilakukan Bawasda. Adapun pemasaran tersebut adalah dengan melihat posisi Bawasda di tengah masyarakat. Fungsi perencanaan pemasaran ini dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain:

- 1) Faktor internal: produk, uang, perlengkapan, dan auditor.
- 2) Faktor eksternal: masyarakat.

Kedua faktor tersebut akan mampu menggambarkan fungsi perencanaan pemasaran di Bawasda.

e. Fungsi Perencanaan Produk (F4)

Fungsi ini merupakan sebuah fungsi yang memiliki andil yang sangat besar untuk keberlanjutan Bawasda. Hal ini dikarenakan pada fungsi ini, Bawasda harus merencanakan segala hal yang akan berkaitan dengan produk yang akan dikeluarkan, yaitu penyusunan UPKPT (Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan). Adapun

fungsi perencanaan produk ini dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain:

- 1) Faktor internal: SDM, data obyek pemeriksaan (masyarakat), dan rencana kerja.
- 2) Faktor eksternal: Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP) dan kebijakan pengawasan.

Kedua faktor tersebut mampu menunjukkan kondisi fungsi perencanaan produk Bawasda.

f. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F5)

Fungsi ini merupakan fungsi penting untuk meningkatkan kinerja Bawasda. Dalam fungsi ini, yang dibutuhkan adalah tentang riset dan pengembangan pada sebuah produk untuk membuat produk tersebut menjadi lebih baik. Dengan kata lain, fungsi ini akan membuat produk Bawasda menjadi lebih baik. Adapun fungsi ini dapat dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain:

- 1) Faktor internal: kualitas SDM, evaluasi, pengiriman produk, serta program umum dan tindakan turun tangan.
- 2) Faktor eksternal: masyarakat dan pemerintah dalam hal ini legislatif.

Adapun kedua faktor tersebut mampu mendeskripsikan tentang fungsi riset dan pengembangan produk Bawasda.

g. Fungsi Riset Pasar dan Pemasaran (F6)

Fungsi Bawasda ini merupakan fungsi penunjang dari fungsi riset dan pengembangan produk. Fungsi ini akan digunakan untuk

menganalisis tentang pengiriman produk yang telah dilakukan Bawasda ke instansi pusat. Adapun fungsi ini dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain:

- 1) Faktor internal: auditor, dana, sarana dan prasarana, serta program umum dan tindakan turun tangan.
- 2) Faktor eksternal: pemerintah.

Adapun kedua faktor tersebut akan mampu mendeskripsikan tentang fungsi riset pasar dan pemasaran Bawasda.

h. Fungsi Manajemen Personalia (F7)

Fungsi manajemen personalia ini merupakan sebuah fungsi vital yang ada di Bawasda. Fungsi ini memiliki fungsi untuk mengatur seluruh personal Bawasda meliputi penempatan, pengembangan, pendidikan, pelatihan, dan lainnya. Dengan demikian, manajemen personalia ini memerlukan SDM yang memahami tentang karakter personal. Adapun fungsi ini dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor internal: penempatan personal, pembinaan, dan pengembangan.
- 2) Faktor eksternal: kebijakan penganggaran dan peraturan tentang penempatan pegawai.

Adapun kedua faktor tersebut akan menggambarkan tentang fungsi manajemen personalia di Bawasda.

i. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)

Fungsi manajemen peralatan ini dapat digambarkan tentang cara Bawasda mengelola peralatan (sarana dan prasarana) yang

dimiliki. Dengan pengelolaan yang baik, maka peralatan tersebut akan dapat mendukung kegiatan operasional auditor Bawasda dengan semakin baik. Adapun fungsi manajemen peralatan ini dapat digambarkan dari dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor internal: SDM, sarana dan prasarana, dan dana.
- 2) Faktor eksternal: bantuan dari instansi lain dan tuntutan pengadaan peralatan (sarana dan prasarana).

Kedua faktor tersebut dapat menggambarkan tentang manajemen peralatan di lingkungan Bawasda.

j. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)

Fungsi manajemen keuangan ini merupakan fungsi pelengkap dari fungsi transaksi sebelumnya. Dalam fungsi ini, akan dapat digambarkan tentang pengelolaan keuangan yang ada di lingkungan Bawasda. Hal ini sangat penting karena pengelolaan keuangan yang baik akan membuat Bawasda menjadi lebih baik dari segi pengawasan dan pengadaan peralatan untuk mendukung tugas operasional auditor. Fungsi ini dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor internal: SDM, sarana dan prasarana, serta dana.
- 2) Faktor eksternal: dukungan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan perhatian Inspektur Jenderal Departemen Dalam Negeri (Depdagri).

Kedua faktor tersebut mampu mendeskripsikan pengelolaan keuangan di Bawasda.

k. Fungsi Akuntansi (F10)

Fungsi akuntansi ini menjadi fungsi pendukung untuk fungsi manajemen keuangan Bawasda. Hal ini dikarenakan fungsi akuntansi ini akan membuat pengelolaan keuangan lebih baik dikarenakan dihitung sesuai dengan ilmu akuntansi. Fungsi ini dipengaruhi oleh dua faktor, antara lain:

1) Faktor internal: pendapatan, auditor, dana, ketentuan akuntansi, kelangsungan hidup, dan perkembangan lembaga.

2) Faktor eksternal: masyarakat dan pelestarian lingkungan hidup.

Kedua faktor tersebut mampu mendeskripsikan fungsi manajemen akuntansi Bawasda.

l. Fungsi Manajemen Inti (F11)

Fungsi ini merupakan pendukung fungsi manajemen personalia. Manajemen inti ini tentang seorang pimpinan Bawasda untuk keberlanjutan Bawasda ke depannya. Fungsi ini dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1) Faktor internal: tindakan turun tangan, visi dan misi, dan peningkatan kinerja.

2) Faktor eksternal: koordinasi pimpinan Bawasda Provinsi Sulawesi Tenggara dan pengaruh DPRD Kabupaten Wakatobi.

Kedua faktor tersebut akan menggambarkan fungsi manajemen inti di Bawasda.

Dari penjelasan kedua belas fungsi tersebut, dalam penelitian ini hanya mengambil tujuh fungsi yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Adapun ketujuh fungsi tersebut antara lain: fungsi transaksi, fungsi perencanaan produk, fungsi riset dan pengembangan produk, fungsi manajemen personalia, fungsi manajemen peralatan, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi manajemen inti. Ketujuh fungsi tersebut dianalisis menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) yang akan menghasilkan sebuah formulasi strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja Bawasda.

6. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) dan Formulasi Strategi

Menurut Rangkuti (2006:18-19), analisis SWOT merupakan identifikasi banyak faktor yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis SWOT tersebut didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan bertujuan untuk meminimalisir kelemahan (*Weakness*) yang ada dan ancaman (*Threats*) yang dimungkinkan muncul. Analisis SWOT ini membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kelemahan dan kekuatan).

Sarosa (2006:30-31) menambahkan bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan oleh manajemen organisasi untuk mengetahui kondisi organisasi saat itu. Adapun pengertian dari elemen S-W-O-T tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Strength* (Kekuatan) merupakan sisi positif yang dimiliki organisasi. Hal tersebut akan menjadi modal awal yang harus selalu dikembangkan dan dimanfaatkan dalam setiap perjalanan kegiatan yang dilakukan organisasi tersebut;
- b. *Weakness* (Kelemahan) merupakan sisi negatif organisasi. Hal ini ke depannya akan mengganggu perjalanan kegiatan organisasi. Dengan demikian, manajemen harus dengan segera menghilangkan, mencegah, meminimalisis, atau mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut;
- c. *Opportunity* (Peluang) berupa aspek positif yang merupakan sebuah reaksi dari faktor eksternal (lingkungan) karena status organisasi. Pada suatu saat nanti, peluang ini diharapkan dapat dimanfaatkan dengan baik. Dengan pemanfaatan tersebut, diharapkan suatu saat nanti peluang tersebut dapat dikonversi menjadi sebuah kekuatan.;
- d. *Threat* (Ancaman) merupakan potensi negatif yang berasal dari sekeliling organisasi yang diharapkan *threat* ini akan dapat diatasi atau diminimalisir dari awal, agar tidak berubah menjadi kelemahan. Potensi negatif ini berasal dari reaksi faktor eksternal (lingkungan) perusahaan. diharapkan *threat* ini akan dapat diatasi atau diminimalisir dari awal, agar tidak berubah menjadi kelemahan.

Adapun alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang biasa disebut formulasi strategi adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan

kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut Dirgantoro (2007:82), formulasi strategi merupakan aktivitas-aktivitas yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mencapai sebuah tujuan. Formulasi strategi erat hubungannya dengan analisis lingkungan internal maupun eksternal. Jadi, formulasi strategi akan didapatkan dari hasil analisis SWOT. Adapun matriks analisis SWOT yang dapat menghasilkan formulasi strategi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.7. berikut:

Internal Eksternal	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	1. 2. <i>List Kekuatan</i> 3.	1. 2. <i>List Kelemahan</i> 3.
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. <i>List Peluang</i> 2. 3.	1. Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 2. 3.	1. Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 2. 3.
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
a. <i>List Ancaman</i> b. c.	1. Menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman 2. 3.	1. Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 2. 3.

Gambar 2.7. Matriks SWOT
Sumber: (David, 2005:204)

Dari Gambar 2.6. tersebut dapat dilihat bahwa analisis SWOT menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis yang di jelaskan sebagai berikut:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang berasal dari luar organisasi (*external*).

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada dalam organisasi.

d. Strategi WT

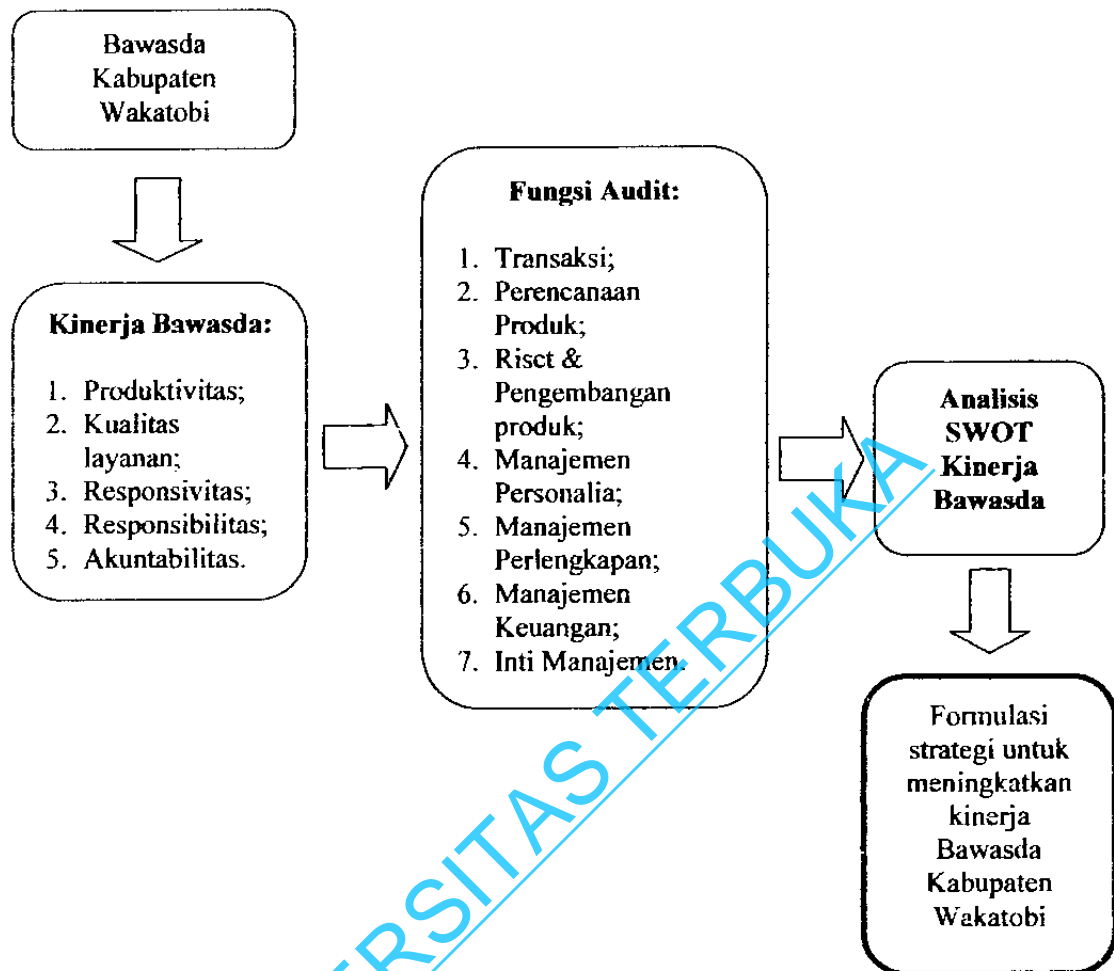
Strategi ini didasarkan pada meminimalkan kelemahan organisasi yang ada serta menghindari ancaman dari luar organisasi (*external*).

Hasil dari formulasi strategi tersebut kemudian akan menjadi hasil yang akan diberikan pada obyek penelitian.

C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian. Kerangka berpikir ini disusun berdasarkan proses perolehan gagasan dari hasil penelitian terhadap permasalahan yang teridentifikasi dari survei kinerja melalui kualitas hasil audit kinerja yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Wakatobi.

Proses alur berpikir mencakup beberapa hal sebagai berikut:



Gambar 2.8. Kerangka Pikir

Sumber: Dwiyanto (2002:50), Luhglatno (2006:7-10), dan David (2005:4)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lingkup Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara. Adapun penelitian dilaksanakan pada bulan Juni 2009 sampai bulan Januari 2010.

B. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Pawito (2008:84-85), penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang ada secara kualitatif dengan harapan dapat membuka potensi interpretasi-interpretasi subyektif. Dengan menggunakan penelitian kualitatif, diharapkan mampu mendeskripsikan suatu fakta secara menyeluruh melalui pertimbangan kontekstual. Selain itu, aktualisasi multilevel analisis akan dapat dicapai dengan mengeksplorasi dari segala konteks. Multilevel disini didefinisikan sebagai banyaknya tingkatan analisis dalam penelitian kualitatif. Dengan demikian, desain penelitian ini menggunakan desain kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, semua data dan informasi sekunder yang berkaitan dengan obyek penelitian akan diuraikan secara deskriptif dengan menggunakan pendekatan sistem, sebagaimana dikemukakan oleh Hadjisarosa (1997:12) tentang kesiapan 12 fungsi baku.

C. Operasionalisasi Variabel

Dalam fungsi ini akan dijumpai adanya fungsi yang siap mendukung tujuan situasional dan fungsi yang kurang siap yang menjadi penghambat pencapaian tujuan situasional sebagai berikut:

1. Fungsi dan Faktor Terpilih

Penilaian atas kesiapan fungsi baku dalam mendukung pencapaian Tujuan Situasional akan menghasilkan fungsi terpilih (tidak siap) dan fungsi tidak terpilih (siap). Penilaian siap dan tidaknya suatu fungsi didasarkan pada pemilihan fungsi yang benar-benar dominan mendukung atau menghambat pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi. Fungsi yang tidak siap selanjutnya di sebut sebagai fungsi terpilih.

Adapun fungsi terpilih yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi 7 fungsi, antara lain:

- a. Fungsi Transaksi;
- b. Fungsi Perencanaan Produk;
- c. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk;
- d. Fungsi Manajemen Personalia;
- e. Fungsi Manajemen Peralatan;
- f. Fungsi Manajemen Keuangan; dan
- g. Fungsi Manajemen Inti.

Pemilihan ketujuh fungsi tersebut dikarenakan ketujuh fungsi tersebut termasuk dalam kategori fungsi yang siap dan cukup untuk menggambarkan tentang kondisi kinerja di Bawasda Kabupaten Wakatobi.

Dengan demikian, fokus penelitian ini selanjutnya ada pada 7 fungsi tersebut.

2. Kriteria Penelitian

Dalam menentukan fungsi-fungsi terpilih, penilaian didasarkan pada standar atau tolok ukur tertentu. Tolok ukur tersebut merupakan penjabaran 7 fungsi baku yang ada pada Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi, melalui faktor-faktor yang diteliti. Adapun fungsi dan faktor yang di teliti tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Fungsi	Tolok Ukur
1.	<p>Fungsi Transaksi (F0)</p> <p>a. Faktor internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) SDM; 2) Reviu; 3) Produk; 4) Sarana dan prasarana; 5) Dana; 6) Metode kerja; 7) Program umum dan tindakan turun tangan. <p>b. Faktor eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Obyek yang diperiksa; 2) Tuntutan masyarakat. 	<p>Membuat hasil audit yang baik. Diperoleh hasil audit yang akuntabilitas. Produk dalam keadaan baik. Mampu mendukung tugas operasional auditor. Dana mendukung kegiatan auditor. Sudah jadi dalam bentuk buku panduan. Pimpinan langsung turun tangan dan memberikan solusi terhadap permasalahan.</p> <p>Tanggapan positif dari obyek. Tidak ada tuntutan masyarakat secara berlebihan.</p>
2.	<p>Fungsi Perencanaan Produk (F3)</p> <p>a. Faktor internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) SDM; 2) Data obyek pemeriksaan; 3) Rencana kerja. <p>b. Faktor eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) APFP; 2) Kebijakan pengawasan. 	<p>Mampu menyusun UPKPT dengan akurat. Akurasi data obyek pemeriksaan. Rencana kerja disusun dengan baik.</p> <p>Adanya koordinasi antar APFP. Kebijakan pengawasan yang diterbitkan sekali setahun .</p>

3.	<p>Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F4)</p> <p>a. Faktor internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) SDM; 2) Evaluasi; 3) Pengiriman produk; 4) Program umum dan tindakan turun tangan. <p>b. Faktor eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Masyarakat; 2) Legislatif. 	<p>Mampu mengevaluasi hasil pengawasan. Evaluasi dilakukan berkelanjutan. Pengiriman dilakukan tepat waktu (maksimal 7 hari). Koreksi pimpinan terhadap produk (LHP dan LHE) Bawasda.</p> <p>Kritik dan saran yang membangun dari masyarakat. Tingkat kepedulian yang cukup tinggi.</p>
4.	<p>Fungsi Manajemen Personalia (F7)</p> <p>a. Faktor internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Penempatan personal; 2) Pembinaan dan pengembangan. <p>b. Faktor eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kebijakan penganggaran; 2) Peraturan tentang penempatan pegawai. 	<p>Penempatan personal disesuaikan dengan kebutuhan dan kualifikasi yang diperlukan. Diadakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugasnya.</p> <p>Pendidikan dan pelatihan tetap dilakukan walaupun anggaran sedikit. Tegasnya peraturan tentang penempatan pegawai yang ditunjukkan dengan adanya sanksi yang tegas.</p>
5.	<p>Fungsi Manajemen Peralatan (F8)</p> <p>a. Faktor internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) SDM; 2) Sarana dan prasarana; 3) Dana. <p>b. Faktor eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bantuan dari instansi lain; 2) Tuntutan pengadaan sarana dan prasarana. 	<p>Mampu mengelola sarana/prasarana, pendidikan DIII, dan mengikuti KBD. Baiknya pengelolaan sarana dan prasarana Bawasda. Dana untuk pengelolaan sarana dan prasarana cukup.</p> <p>Bantuan instansi lain yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan Bawasda. Tuntutan masyarakat tentang pengadaan sarana dan prasarana yang dilakukan dengan baik.</p>

6.	Fungsi Manajemen Keuangan (F9) a. Faktor internal: 1) SDM; 2) Sarana dan prasarana; 3) Dana. b. Faktor eksternal: 1) Dukungan DPRD; 2) Perhatian Inspektur Jenderal Depdagri.	Memiliki kemampuan di bidang pengelolaan keuangan. Sarana dan prasarana yang mendukung pengelolaan keuangan. Dana memadai dari anggaran rutin dan anggaran pembangunan. Dukungan yang cukup tinggi dengan ditunjukkan cukupnya anggaran dana. Perhatian yang tinggi pada pengelolaan keuangan Bawasda, walaupun dari pusat.
7.	Fungsi Manajemen Inti (F11) a. Faktor internal: 1) Tindakan turun tangan; 2) Visi dan misi; 3) Peningkatan kinerja. b. Faktor eksternal: 1) Koordinasi pimpinan Bawasda Provinsi Sulawesi Tenggara; 2) Pengaruh DPRD Kabupaten Wakatobi.	Pimpinan mendukung perbaikan kualitas dan tepat mengambil keputusan. Visi dan misi dihafal dan dilaksanakan. Pemberdayaan staf yang baik sehingga selalu ada peluang peningkatan kinerja. Pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi mampu mengambil manfaat dari koordinasi. Tidak ada oknum yang mempunyai ambisi pribadi dan mengacaukan kinerja Bawasda.

Sumber: Luhglatno (2006:7-10), diolah Peneliti

D. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini yang sekaligus menjadi responden penelitian adalah seluruh pegawai Bawasda Kabupaten Wakatobi yang berjumlah 23 orang. Adapun 23 orang tersebut akan dibagi menjadi 7 kelompok berdasarkan 7 fungsi yang akan diteliti dalam penelitian.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah observasi dan wawancara luas dan mendalam. Disamping itu digunakan data sekunder dari Laporan Hasil Pemeriksaan dan Laporan Hasil Evaluasi serta data lain yang relevan dengan penelitian ini. Data tersebut diperoleh dari Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi.

F. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Dalam observasi, peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap obyek-obyek yang diteliti.

2. Wawancara

Dalam teknik ini, peneliti melakukan wawancara atau tanya jawab terhadap informan mengenai data dan informasi yang berkaitan dengan obyek yang diteliti. Adapun informan yang diteliti adalah semua pegawai Bawasda Kabupaten Wakatobi yang berjumlah 23 orang dan membaginya dalam 7 kelompok berdasarkan fungsi yang ada dalam penelitian.

3. Dokumentasi

Dalam teknik ini, peneliti dapat memperoleh data dan informasi sekunder melalui data-data yang telah dikumpulkan terlebih dahulu.

G. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data, metode yang di gunakan adalah metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) yang terdiri analisis internal (faktor kekuatan dan kelemahan) dan analisis eksternal (faktor peluang dan ancaman). Hasil dari metode analisis SWOT tersebut kemudian menghasilkan formulasi strategi yang akan dapat digunakan sebagai masukan kepada Bawasda Kabupaten Wakatobi untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun metode analisis SWOT tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1. berikut:

Internal Eksterna	STRENGTH (S) 1. 2. <i>List Kekuatan</i> 3.	WEAKNESS (W) 1. 2. <i>List Kelemahan</i> 3.	
	OPPORTUNITIES (O) 1. 2. <i>List Peluang</i> 3.	STRATEGI SO 1. Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 2. 3.	STRATEGI WO 1. Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 2. 3.
	THREATS (T) 1. 2. <i>List Ancaman</i> 3.	STRATEGI ST 1. Menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman 2. 3.	STRATEGI WT 1. Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 2. 3.

Gambar 3.1. Matriks SWOT
 Sumber: (David, 2005:204)

Dari hasil analisis SWOT tersebut, akan diperoleh formulasi strategi yang ditunjukkan dengan 4 strategi. Adapun perinciannya sebagai berikut:

1. Strategi SO yaitu sebuah strategi bergerak dengan terus menguatkan kekuatan Bawasda dan memanfaatkan peluang yang dimiliki.
2. Strategi WO yaitu sebuah strategi stabilitas yang dilakukan dengan memanfaatkan peluang untuk menutupi kelemahan Bawasda.
3. Strategi ST yaitu sebuah strategi diversifikasi yaitu dengan mencari cara lain untuk membuat kekuatan dapat menghindari ancaman yang memungkinkan.
4. Strategi WT yaitu sebuah strategi bertahan dari kelemahan dan ancaman yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kabupaten Wakatobi merupakan daerah otonom yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bombana Kabupaten Wakatobi dan Kabupaten Kolaka Utara. Secara geografi Kabupaten Wakatobi terletak di bagian selatan khatulistiwa, memanjang dari utara ke selatan diantara $5,10^{\circ}$ – $6,15^{\circ}$ lintang selatan (sepanjang ± 160 km) dan membentang dari barat ke timur di antara $123,30^{\circ}$ – $124,30^{\circ}$ bujur timur (sepanjang ± 120 km).

Secara administratif, Kabupaten Wakatobi memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:

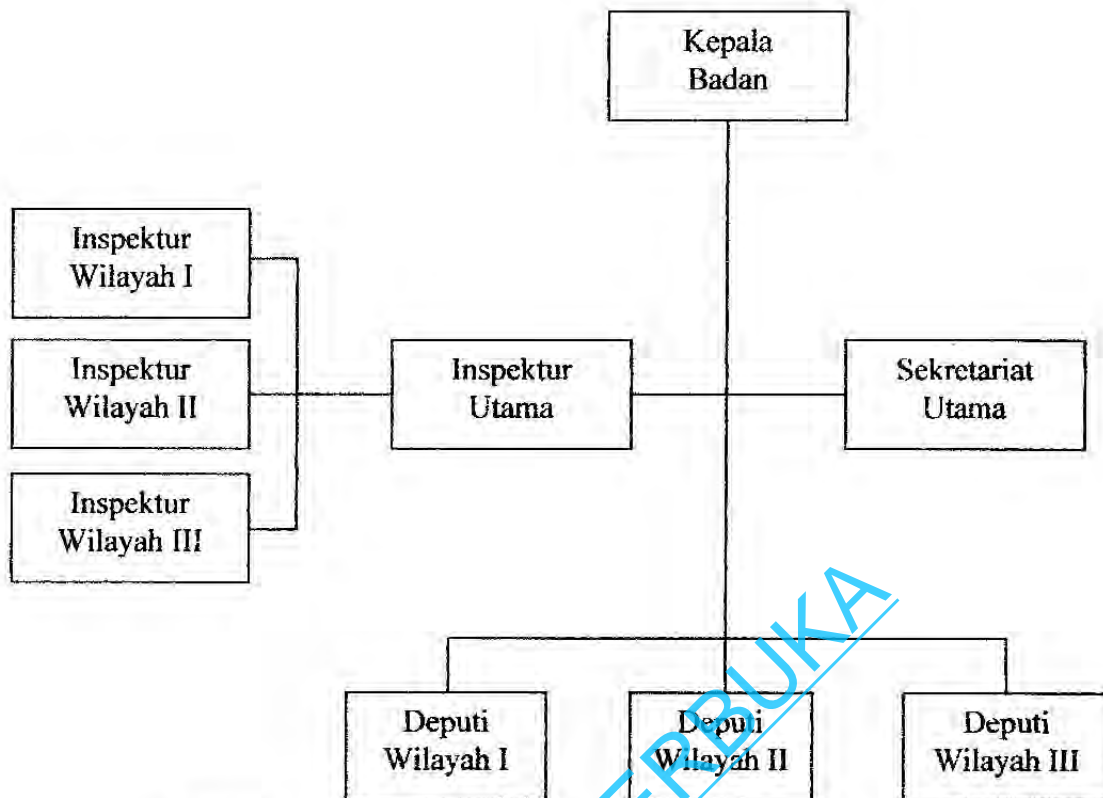
1. Sebelah utara berbatasan dengan Laut Banda, Kabupaten Buton, dan Kabupaten Muna;
2. Sebelah selatan berbatasan dengan Laut Flores;
3. Sebelah timur berbatasan dengan Laut Banda; dan
4. Sebelah barat berbatasan dengan Laut Banda dan Kabupaten Buton.

Pada awal terbentuk, Kabupaten Wakatobi terdiri atas 4 Kecamatan, yaitu Kecamatan Wangi-Wangi, Kecamatan Kaledupa, Kecamatan Tomia, dan Kecamatan Binongko. Namun seiring dengan perkembangan waktu dan adanya keinginan yang kuat untuk memberikan pelayanan yang lebih dekat kepada masyarakatnya, maka pada tahun 2007 beberapa kecamatan yang ada di Kabupaten Wakatobi dimekarkan. Dengan demikian, secara keseluruhan

jumlah kecamatan menjadi 8 kecamatan, yang terdiri dari 75 desa dan 25 kelurahan. Delapan kecamatan tersebut terdiri dari: Kecamatan Togo Binongko, Kecamatan Binongko, Kecamatan Tomia, Kecamatan Tomia Timur, Kecamatan Kaledupa Selatan, Kecamatan Kaledupa, Kecamatan Wangi-Wangi Selatan, dan Kecamatan Wangi-Wangi.

Seperti halnya dengan kabupaten lain di Provinsi Sulawesi Tenggara, Kabupaten Wakatobi menjalankan roda pemerintahan, didukung oleh beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Salah satunya adalah Badan Pengawas Daerah atau biasa disingkat Bawasda. Bawasda Kabupaten Wakatobi dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah No. 6 Tahun 2005 yang ditetapkan sebagai pengganti Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2004 tentang Badan Pengawasan Daerah yang di tetapkan dengan keputusan Bupati Wakatobi.

Struktur fungsi audit internal yang ada pada badan pemerintahan, disebut Inspektur Utama. Dalam hal audit, Inspektur Utama bertanggungjawab langsung kepada Kepala Badan Kedudukan yang independen dari para deputi operasional. Adanya garis pelaporan langsung kepada Kepala Badan Lembaga ini diharapkan mampu mencapai hasil yang maksimal. Adapun struktur organisasi pada fungsi audit internal ini dapat dilihat pada Gambar 4.1. berikut:



Gambar 4.1. Struktur Fungsi Audit Badan Pemerintah
 Sumber: Puspenlat Pengawasan BPKP (2005: 28)

Pada mandat audit itulah fungsi audit internal menyiapkan ketentuan teknis yang bersifat operasional sesuai dengan kewenangannya sampai dengan penetapan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang didasarkan pada kebijakan pengawasan jangka panjang, menengah, dan pendek. Badan ini merupakan salah satu perangkat daerah yang melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pengawasan internal sesuai amanat Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000.

Berdasarkan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah sebagaimana disebutkan di atas, maka Bawasda Kabupaten Wakatobi mempunyai tugas pokok antara lain :

1. Menyusun program di bidang pengawasan sesuai dengan rencana strategis Pemerintah Daerah;
2. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan;
3. Melaksanakan pengawasan yang meliputi kegiatan pemeriksaan, pengujian laporan, pengutusan, dan penilaian penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang pemerintahan, perekonomian, perencanaan dan penerimaan, perhubungan dan prasarana wilayah, serta bidang kesejahteraan rakyat;
4. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintah Kabupaten;
5. Memberdayakan aparatur dan menjalin hubungan kerja dengan mitra kerja di bidang pengawasan; dan
6. Lingkup dan tingkat perkembangan fungsi-fungsi Baku pada Bawasda Kabupaten Wakatobi.

Adapun pokok kegiatan yang dilaksanakan sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi di atas adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan pendataan obyek pemeriksaan/pengawasan;
2. Melaksanakan koordinasi penyusunan pengawasan;
3. Melaksanakan pengawasan terhadap penerimaan pendapatan daerah;
4. Melaksanakan pengawasan terhadap pengeluaran anggaran daerah;
5. Melaksanakan pengawasan terhadap pengurusan barang bergerak dan tidak bergerak milik pemerintah daerah;
6. Melaksanakan pengawasan terhadap badan usaha milik daerah;

7. Melaksanakan pengawasan dibidang aparatur meliputi organisasi/kelembagaan dan pengelolaan administrasi kepegawaian;
8. Melaksanakan pengawasan dan pembinaan kesejahteraan sosial;
9. Melaksanakan pengawasan dibidang penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
10. Melaksanakan pemeriksaan khusus atas kasus-kasus penyimpangan yang diduga mengandung unsur tindak pidana korupsi yang merugikan Pemerintah Pusat/Daerah serta kasus-kasus tidak lancar pelaksanaan pembangunan.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka Badan Pengawas Daerah Kabupaten Wakatobi didukung oleh :

1. Kepala Bagian Pengawasan : Eselon II B
Daerah
2. Bagian Tata Usaha : Eselon III A membawahi 3 subbagian
Eselon III A
3. Bidang Pemerintahan, : Eselon III A membawahi 2 subbidang
Aparatur, dan Perlengkapan Eselon IV A
4. Bidang Ekonomi : Eselon III A membawahi 2 subbidang
Pembangunan dan Keuangan Eselon IV A
5. Bidang Kesejahteraan Sosial : Eselon III A membawahi 2 subbidang
Eselon III A

Selain dari kelima bidang tersebut, dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya, Bawasda juga telah melaksanakan pendidikan dan

pelatihan teknis fungsional pengawasan pada pegawainya. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. berikut:

Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Peserta Diklat Teknis Fungsional Pengawasan pada Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Wakatobi Tahun 2008

No	Diklat Teknis Fungsional Pengawasan	Jumlah	Persentase
1.	Prosedur pengadaan barang	2 orang	8,7
2.	Audit pengadaan barang dan jasa	6 orang	26
3.	Audit fungsional	4 orang	17,4
4.	Manajemen pengawasan	4 orang	17,4
5.	Evaluasi LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)	3 orang	13
6.	Kertas Kerja Audit	4 orang	17,4
7.	<i>Policy Evaluation</i>	1 orang	4,3
8.	<i>Review</i> laporan keuangan daerah	3 orang	13
9.	Sistem akuntansi keuangan daerah	2 orang	8,7
10.	Sistem pengendalian intern pemerintah	2 orang	8,7
11.	Diklat penulisan laporan hasil audit yang efektif	2 orang	8,7
12.	Audit perencanaan	1 orang	4,3
13.	Penatausahaan keuangan	1 orang	4,3
14.	Optimalisasi peran eksekutif dan legislatif terhadap keuangan daerah	1 orang	4,3
15.	Analisis pemecahan masalah	1 orang	4,3
16.	Auditor ahli	6 orang	26
17.	Auditor terampil	1 orang	4,3
Jumlah Pegawai Bawasda		23 orang	100

Sumber : Kantor Bawasda Kabupaten Wakatobi Tahun 2008

Berbagai upaya yang dilakukan dalam menjalankan tugas dan fungsi di atas, tidak terlepas dari upaya mewujudkan visi dan misi Bawasda Kabupaten Wakatobi. Visi Bawasda Kabupaten Wakatobi adalah:
 “Menjadi pendorong dan penyelenggaraan menuju Pemerintahan Daerah yang profesional dan akuntabel.”

Berdasarkan visi di atas, maka misi Bawasda Kabupaten Wakatobi dirumuskan dalam beberapa poin berikut:

- a. Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung tugas pengawasan;
- b. Mewujudkan peran Bawasda dalam mendorong aparatur daerah yang profesional dan akuntabel;
- c. Mendorong partisipasi masyarakat menuju terwujudnya penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik.

B. Analisis Hasil dan Pembahasan

Dalam subbab ini, akan dianalisis tentang tingkat kesiapan Bawasda pada tiap fungsi yang terpilih berdasarkan faktor-faktornya. Adapun analisis tersebut dilakukan berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada 23 narasumber yang merupakan auditor yang dimiliki oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi. Hasil penelitian terhadap fungsi-fungsi terpilih dan faktor-faktornya pada Bawasda Kabupaten Wakatobi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Transaksi (F0)

a. Faktor internal

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas SDM merupakan slogan yang dikemukakan di hampir semua dimensi yang bermuara pada kinerja. Kompetensi SDM dalam fungsi ini dapat dikatakan sebagai penentu utama pada hasil dan kualitas audit. Kompetensi SDM yang lemah tidak akan

menghasilkan audit yang diharapkan. Kemampuan personal sangat menentukan berkualitas atau tidaknya hasil audit. Kemampuan personal sangat dipengaruhi kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh para pemeriksa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 23 orang yang melakukan tugas pemeriksaan. Pada tingkat pendidikan Strata Dua (S2) dan Strata Satu (S1) belum memenuhi tingkat kesesuaian dengan kebutuhan sementara tamatan SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas) telah memiliki tingkat kesesuaian. Staf yang memiliki sertifikat auditor, mengikuti pelatihan auditor, dan pelatihan akuntan juga belum sesuai dengan tingkat kesesuaian yang diharapkan. Sumber Daya Manusia yang memiliki latar belakang pendidikan S2 berjumlah 1 orang, S1 berjumlah 14 orang, DII berjumlah 2 orang, dan SLTA berjumlah 6 orang. Sementara yang telah mengikuti diklat fungsional auditor ada 6 orang dan yang memiliki persyaratan kompetensi staf baru mencapai 42,86%. Dengan demikian, faktor SDM belum siap dan bermakna kelemahan.

2) Reviu audit

Reviu sebagai tahapan penting dalam proses audit dapat disebut sebagai tahapan evaluasi tengah proses. Adanya reviu ini bertujuan untuk langkah tindak lanjut ke arah proses yang diarahkan pada perbaikan. Hasil audit yang dilakukan oleh tim pemeriksa perlu direviu oleh Ketua Tim/Pengawas pemeriksaan agar dapat diperoleh hasil audit yang dapat dipertanggungjawabkan

sesuai dengan program kerja pemeriksaan. Mekanisme reuiu seharusnya dilakukan setiap kegiatan pemeriksaan. Akan tetapi, pada kenyataannya reuiu terhadap hasil audit jarang dilakukan dan kalau dilakukan biasanya setelah kegiatan pemeriksaan selesai. Ketua tim menganggap reuiu tidak substantif sehingga tidak dilakukan bahkan terkesan dihiraukan. Dengan demikian, faktor reuiu pada fungsi transaksi ini dinilai tidak siap dan bermakna kelemahan.

3) Jumlah produk

Setiap hasil kerja akan diukur berdasarkan seberapa besar produknya. Baik diukur dalam bentuk jumlah, ketepatan, kualitas isi, dan lain sebagainya. Produk Bawasda Kabupaten Wakatobi ada 2 jenis laporan, yaitu Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan Laporan Hasil Evaluasi (LHE). Jumlah produk Bawasda Kabupaten Wakatobi telah sesuai dengan jumlah obyek yang diperiksa sebagaimana tercantum dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT). Dengan demikian, faktor ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

4) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan fungsi transaksi pada Bawasda Kabupaten Wakatobi berupa sarana mobilitas untuk melakukan kegiatan operasional di lapangan. Untuk melakukan tugas operasional di lapangan, masing-masing bidang memiliki 1 sepeda motor dinas operasional, sehingga 3

bidang yang melaksanakan tugas operasional memiliki 3 sepeda motor dinas.

Idealnya tim paling kurang harus memiliki 4 unit sepeda motor dan 1 buah kendaraan roda empat, sehingga secara keseluruhan sepeda motor berjumlah 12 unit dan 1 buah mobil khusus operasional. Sarana-prasarana yang sangat mendukung juga adalah laptop untuk meng-input dan mengolah data. Idealnya laptop dimiliki oleh masing-masing tim atau bidang berjumlah 1 buah sehingga seluruhnya berjumlah 3 buah. Dengan demikian, faktor sarana dan prasarana pada fungsi ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

5) Dana

Hampir seluruh kegiatan sangat tergantung pada dukungan dana, meskipun ada juga beberapa kegiatan yang tidak perlu menggunakan dana. Namun akan menjadi kendala apabila kegiatan lainnya yang saling berkaitan tidak disediakan dana. Untuk melakukan fungsi ini yang kegiatannya banyak dilakukan ditempat obyek yang diperiksa atau biasa disebut kegiatan operasional, maka perlu didukung dana yang cukup untuk menjaga independensi para pemeriksa dan menghindari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) antara Tim Pemeriksa dengan obyek yang diperiksa. Anggaran pendukung kegiatan pemeriksaan tercermin dalam Pasal 1008 tentang Kesejahteraan Pegawai, yang mengatakan bahwa besarnya anggaran pendukung tergantung

kedudukan dalam jabatan struktural pada Bawasda Kabupaten Wakatobi. Walaupun besarnya masih perlu ditingkatkan, namun faktor ini dinilai siap dan bermakna kekuatan. Hal ini dikarenakan kegiatan yang membutuhkan dana telah memiliki alokasi dana sendiri.

6) Metode kerja

Metode kerja merupakan salah satu *input* untuk memperoleh kualitas *output* yang baik. Untuk melaksanakan tugas pokok pada Bawasda Kabupaten Wakatobi, maka perlu didukung adanya metode kerja yang jelas dan mudah dipahami oleh para pelaksana. Metode kerja yang ada di Bawasda sudah dijadikan dalam bentuk buku panduan yang memuat metode kerja untuk seluruh kegiatan pengawasan. Dengan demikian, faktor ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

7) Program umum dan tindakan turun tangan

Pada umumnya pengetahuan dan pengalaman seorang pimpinan sangat mempengaruhi kemampuannya dalam memimpin dan mampu mengambil keputusan yang tepat terhadap segala persoalan yang dihadapi organisasinya. Hal ini dikarenakan pemimpin memiliki peranan yang cukup besar dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang mampu menentukan baik buruknya hasil yang akan diperoleh sebuah organisasi yang dipimpinnya. Data yang ada menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu menggerakkan staf dan cepat membantu

menyelesaikan persoalan yang dihadapi organisasi Bawasda.

Dengan demikian, faktor ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

b. Faktor eksternal

1) Obyek yang diperiksa

Salah satu keberhasilan dari fungsi ini sangat dipengaruhi oleh obyek yang diperiksa. Kenyataan menunjukkan bahwa obyek pemeriksaan di tingkat Kabupaten Wakatobi memberi tanggapan yang sangat positif terhadap hasil pemeriksaan. Hal ini tercermin dari cepatnya penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan. Lebih rinci lagi, penyelesaian tindak lanjut tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2. Data Tindak Lanjut Hasil Temuan Pemeriksaan

No	Tahun Pemeriksaan	Jumlah LHP	Tindak Lanjut		
			Selesai	Dalam Proses	Belum
1.	2005	16	79,17%	15,62%	5,21%
2.	2006	14	62,5%	28,41%	9,09%
3.	2007	40	65,15%	10,61%	24,2%
4.	2008	43	68,6%	27,1%	4,3%
5.	2009	43	68,6%	27,1%	4,3%

Sumber : Bawasda Kabupaten Wakatobi

Berdasarkan Tabel 4.2. tersebut, dapat dilihat bahwa jumlah data yang mampu ditindaklanjuti sampai selesai selalu memiliki porsi yang lebih besar dibandingkan yang masih dalam proses dan belum selesai tindak lanjutnya. Hal ini harus terus diperhatikan untuk selalu meningkatkan jumlah kasus tindak lanjut yang dinyatakan selesai. Dengan demikian, faktor ini dinilai siap dan bermakna peluang.

2) Tuntutan masyarakat

Kondisi saat ini masih menunjukkan bahwa kesan masyarakat terhadap aparat pengawasan negatif. Hal ini disebabkan karena penyelesaian terhadap pelaku penyimpangan belum seperti yang diharapkan masyarakat seperti hukuman disiplin atau hukuman pidana. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa pelaku penyimpangan hanya dikenakan tindakan administratif saja. Keadaan ini mengindikasikan masih adanya kolusi antara aparat pengawasan dengan obyek yang diperiksa. Hal ini juga menyebabkan belum terpenuhinya harapan masyarakat terhadap pelaku penyimpangan. Sebaiknya hal ini mampu menjadi masukan yang berharga untuk auditor. Dengan demikian, faktor ini dinilai tidak siap dan bermakna ancaman.

2. Fungsi Perencanaan Produk (F3)

a. Faktor internal

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk melakukan fungsi perencanaan produk, maka diperlukan personal yang mampu menyusun UPKPT (Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan) dengan akurat. Maka dari itu, kualifikasi personal dalam faktor ini adalah yang memiliki pengalaman di bidang perencanaan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh, personal yang melaksanakan fungsi tersebut adalah 3

orang dengan latar belakang pendidikan S1. Dengan demikian, faktor SDM dalam fungsi ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

2) Data obyek pemeriksaan

Dalam melaksanakan fungsi perencanaan produk, akurasi data obyek pemeriksaan sangat diperlukan untuk menghindari kemungkinan adanya obyek pemeriksaan yang frekuensi pemeriksaannya tidak sama dan tumpang tindih (*overlapping*) pemeriksaan. Untuk itu, perlu adanya data obyek/unit kerja pemeriksa yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa mekanisme kerja dalam melaksanakan fungsi perencanaan produk di Bawasda Kabupaten Wakatobi dilakukan melalui koordinasi antar aparat pengawasan fungsional, sehingga data obyek yang diperiksa selalu akurat. Dengan demikian, faktor data obyek pemeriksaan dinilai siap dan bermakna kekuatan.

3) Rencana kerja

Adanya rencana kerja yang baik sangat menentukan hasil fungsi perencanaan produk yang berwujud PKPT. Sehingga arah kegiatan pengawasan dan produk yang dihasilkan cukup jelas dan tidak mungkin terjadi kevakuman dalam kegiatan pemeriksaan. Dari data yang ada ternyata rencana kerja yang dimiliki Bawasda Kabupaten Wakatobi cukup baik. Hal ini tercermin adanya PKPT yang sangat akurat. Dengan demikian, faktor rencana kerja dalam fungsi perencanaan produk ini dinilai cukup baik dan bermakna kekuatan.

b. Faktor eksternal

1) Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP)

Adanya koordinasi antarpihak APFP, yang terdiri dari: Inspektorat Jenderal Departemen, Bawasda Provinsi Sulawesi Tenggara, dan Bawasda Kabupaten/Kota, berpengaruh dalam fungsi perencanaan produk. Adapun tujuan dari dilakukannya koordinasi tersebut adalah agar tidak terjadi tumpang tindih (*overlapping*) pengawasan diantara sesama aparat pengawasan. Untuk saat ini kegiatan koordinasi sesama APFP cukup baik, sehingga dalam kegiatan pemeriksaan dapat dihindari adanya tumpang tindih pemeriksaan. Akan tetapi, koordinasi antarpegawai APFP ini tidak selalu dalam keadaan baik. Dengan baiknya koordinasi saat ini, maka faktor APFP dapat dinilai siap dan bermakna peluang.

2) Kebijakan pengawasan

Untuk melaksanakan fungsi perencanaan produk yang baik, harus didukung dengan kebijakan pengawasan baik dari Menteri Dalam Negeri (Mendagri) maupun dari Gubernur Sulawesi Tenggara. Akan tetapi, kebijakan pengawasan dari Mendagri dapat dikatakan kurang maksimal. Hal ini dikarenakan kebijakan pengawasan dari Mendagri tidak terlalu mendalam. Adapun kebijakan pengawasan tersebut sebagai dasar penyusunan UPKPT. Kebijakan pengawasan untuk saat ini diterbitkan setiap tahun sebelum dilaksanakannya rapat koordinasi pengawasan, walaupun

masih ada beberapa kekurangan. Dengan kondisi tersebut, faktor kebijakan pengawasan ini dapat dinilai siap dan bermakna sebuah peluang.

3. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F4)

Fungsi riset dan pengembangan produk ini diperlukan dalam rangka pengembangan produk Bawasda yang berupa LHP dan LHE, serta dalam rangka meningkatkan kualitas produk Bawasda Kabupaten Wakatobi. Untuk dapat melaksanakan fungsi tersebut, faktor-faktor yang perlu diteliti dibagi menurut faktor internal dan eksternalnya agar dapat dianalisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Faktor internal

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk melaksanakan fungsi riset dan pengembangan produk ini, maka faktor SDM yang ada harus memiliki kemampuan dalam mengevaluasi hasil pengawasan. Untuk itu, personal yang bersangkutan minimal harus memiliki latar belakang pendidikan S1 dan berpengalaman dalam bidang pengawasan. Kondisi yang ada saat ini, jumlah personel yang melaksanakan fungsi tersebut sebanyak 3 orang yang terdiri dari latar belakang pendidikan S2 berjumlah 1 orang dan S1 berjumlah 2 orang. Dengan demikian, faktor SDM dalam fungsi ini dinilai tidak siap dan bermakna kelemahan.

2) Evaluasi

Faktor evaluasi hasil pengawasan berpengaruh dalam pengembangan produk Bawasda Kabupaten Wakatobi. Agar fungsi ini dapat efektif, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap produk Bawasda secara berkelanjutan. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa faktor evaluasi terhadap laporan hasil pemeriksaan masih kurang baik. Dengan demikian, faktor evaluasi dan pengembangan produk dinilai tidak siap dan bermakna kelemahan.

3) Pengiriman produk

Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) merupakan produk Bawasda yang diterima oleh Bupati dan Kepala Unit Kerja. Adapun LHP tersebut diperiksa sebagai informasi dalam memperbaiki kinerja organisasi yang bersangkutan. Untuk penyampaian laporan tersebut idealnya harus tepat waktu, maksimal 7 hari setelah kegiatan pemeriksaan. Tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa pengiriman LHP lebih dari 7 hari. Hal tersebut lebih jelas dapat ditunjukkan lebih jelas dalam Tabel 4.3. berikut:

Tabel 4.3. Data Pengiriman LHP

No	Tahun Anggaran 2008		Tahun Anggaran 2009	
	Pemeriksaan	Pengiriman LHP	Pemeriksaan	Pengiriman LHP
1.	Maret 2008	Mei 2008	Februari 2009	April 2009
2.	April 2008	Juni 2008	Maret 2009	Mei 2009
3.	Mei 2008	Juli 2008	April 2009	Juni 2009
4.	Juni 2008	Agustus 2008	Mei 2009	Juli 2009
5.	Juli 2008	September 2008	Juni 2009	Agustus 2009
6.	Agustus 2008	Oktober 2008	Juli 2009	September 2009
7.	September 2008	November 2008	Agustus 2009	Oktober 2009
8.	Oktober 2008	Desember 2008	September 2009	November 2009
9.	November 2008	Januari 2009	Oktober 2009	Desember 2009
10.	Desember 2008	Februari 2009	November 2009	Januari 2010
11.			Desember 2009	Februari 2010

Sumber : Bawasda Kabupaten Wakatobi

Dari Tabel 4.3. di atas dapat diketahui bahwa pengiriman LHP selalu lebih dari 1 bulan. Secara keseluruhan, rata-rata pengiriman LHP adalah 2 bulan. Hal ini sangat jauh dari ketentuan yang menyebutkan pengiriman LHP maksimal 7 hari. Dengan kondisi demikian, menunjukkan bahwa faktor pada fungsi ini dinilai tidak siap dan bermakna kelemahan.

4) Program umum dan tindakan turun tangan

Untuk melaksanakan fungsi riset dan pengembangan produk, diperlukan koreksi dari pimpinan terhadap produk (LHP dan LHE) agar data dalam laporan tersebut benar-benar didukung bukti-bukti audit sebagaimana yang tercantum dalam Kertas Kerja Pemeriksaan. Pada umumnya koreksi pimpinan terhadap produk Bawasda dilakukan sebelum dikirimkan ke Bupati dan Instansi terkait. Dengan demikian, faktor ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

b. Faktor eksternal

1) Masyarakat

Faktor eksternal yang ikut mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja Bawasda adalah masyarakat, melalui kritik dan saran baik secara langsung maupun lewat media massa. Nampaknya tingkat kepedulian pihak masyarakat cukup tinggi terhadap peningkatan kinerja Bawasda. Hal ini tampak pada banyaknya surat pengaduan dari masyarakat yang menghendaki agar Bawasda berperan aktif dalam menangani kasus-kasus yang terjadi di masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat ingin kasus-kasus yang terjadi tersebut segera diselesaikan. Dari kondisi tersebut, faktor eksternal dalam fungsi riset dan penanganan produk dinilai siap dan bermakna peluang.

2) Legislatif

Tingkat kepedulian anggota legislatif terhadap Bawasda cukup tinggi. Hal ini tercermin dengan *statement* DPRD bahwa penghitungan anggaran tidak akan dibahas oleh pihak Dewan sebelum laporan keuangan di-review/diperiksa lebih dulu oleh Bawasda. Hal ini menunjukkan bahwa DPRD sangat mempedulikan Bawasda sebagai sebuah instansi pemerintahan yang sangat dibutuhkan di lingkungan masyarakat. Dengan demikian, faktor ini dinilai siap dan bermakna peluang untuk menjadikan Bawasda lebih baik.

4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)

a. Faktor internal

1) Penempatan personal

Idealnya penempatan personal disesuaikan dengan kebutuhan dan kualifikasi yang diperlukan oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi. Menjadi permasalahan umum pada penempatan pegawai, lebih didekatkan pada keinginan *person* daripada pertimbangan kebutuhan teknis yang menjadi kompetensi seorang pegawai. Hal ini banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diistilahkan pendekatan kemanusiaan, misalnya: kedekatan tempat tinggal, mengikuti suami/istri, jarak tempuh, kedekatan kultur dalam lingkungan, dan lain sebagainya. Hal lain yaitu terletak pada koordinasi antarinstansi yang tidak maksimal, seperti terjadinya mutasi pegawai yang sangat dibutuhkan Bawasda, dipindahkan oleh instansi atau pejabat yang lebih berwenang atas dasar permintaan yang bersangkutan. Hal ini membuat manajemen personalia di Bawasda sulit terkendali. Fungsi manajemen personalia di Bawasda dilakukan oleh Kasubag Umum dan 1 orang staf teknis yang menguasai bidang pengawasan. Dengan adanya data tersebut, maka faktor penempatan personal menunjukkan ketidaksiapan yang berarti kelemahan.

2) Pembinaan dan pengembangan

Pembinaan dan pengembangan SDM di Bawasda menjadi hal yang mutlak harus diperhatikan. Hal ini sangat dibutuhkan,

karena disamping latar belakang pendidikan yang tidak spesifik sesuai kebutuhan auditing, tantangan penyempurnaan sistem audit yang terus berkembang sesuai tuntutan pada zamannya juga merupakan sebuah kebutuhan. Dalam mewujudkan capaian visi Bawasda Kabupaten Wakatobi, maka diperlukan peningkatan kemampuan SDM. Dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM, maka seharusnya personal Bawasda memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas pokoknya. Untuk itu diharapkan adanya pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tugasnya. Berikut data personal yang telah mengikuti diklat yang menunjang tugas pokoknya dapat dilihat pada Tabel 4.4. berikut

Tabel 4.4. Jumlah Peserta Diklat Teknis Fungsional Pengawasan

No	Diklat Teknis Fungsional Pengawasan	Jumlah
1.	Prosedur pengadaan barang	2 orang
2.	Audit pengadaan barang dan jasa	6 orang
3.	Audit fungsional	4 orang
4.	Manajemen pengawasan	4 orang
5.	Evaluasi LAKIP	3 orang
6.	Kertas Kerja Audit	4 orang
7.	<i>Policy Evaluation</i>	1 orang
8.	<i>Review</i> laporan keuangan daerah	3 orang
9.	Sistem akuntansi keuangan daerah	2 orang
10.	Sistem pengendalian intern pemerintah	2 orang
11.	Diklat penulisan laporan hasil audit yang efektif	2 orang
12.	Audit perencanaan	1 orang
13.	Penatausahaan keuangan	1 orang
14.	Optimalisasi peran eksekutif dan legislatif terhadap keuangan daerah	1 orang
15.	Analisis pemecahan masalah	1 orang
16.	Auditor ahli	6 orang
17.	Auditor terampil	1 orang

Sumber : Bawasda Kabupaten Wakatobi

Dari data tersebut menunjukkan bahwa faktor pembinaan dan pengembangan dalam fungsi ini dapat dinilai telah siap dan bermakna kekuatan.

b. Faktor Eksternal

1) Kebijakan penganggaran

Faktor eksternal yang mempengaruhi fungsi manajemen personalia dalam pembinaan dan pengembangan SDM, sangat dipengaruhi oleh kebijakan penganggaran oleh tim anggaran eksekutif dan legislatif dan sangat tergantung dari Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan, BPKP dan Badan Pengawasan Daerah. Walaupun sangat tergantung dengan instansi terkait, tetapi program pengembangan diklat tetap selalu direncanakan karena sangat bermanfaat dalam peningkatan kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi. Dengan demikian faktor pada fungsi ini dinilai siap dan bermakna peluang. Oleh karena itu, pengembangan SDM pada Bawasda Kabupaten Wakatobi perlu mengikuti pelatihan, bintek (bimbingan teknis), dan diklat.

2) Peraturan tentang penempatan pegawai

Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan klasifikasi dikarenakan kurang tegasnya peraturan pemerintah yang mengatur hal tersebut. Dengan kurang tegasnya peraturan tersebut, maka faktor pendekatan manusia menjadi lebih unggul dan dapat disetujui secara logika. Dengan demikian, peraturan yang kurang

tegas ini menjadi ancaman yang cukup serius terhadap peningkatan kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi.

5. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)

a. Faktor internal

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Fungsi manajemen peralatan/perbekalan adalah fungsi tentang pengelolaan sarana dan prasarana, khususnya barang-barang inventaris dengan baik. Hal tersebut dilakukan untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok Bawasda. Untuk itu diperlukan personal yang mampu mengelola sarana/prasarana, minimal berpendidikan DIII dan pernah mengikuti Kursus Bendaharawan Daerah (KBD). Kondisi yang ada di Bawasda sudah baik, sehingga faktor SDM dalam fungsi ini siap dan bermakna kekuatan.

2) Sarana dan prasarana

Bawasda Kabupaten Wakatobi memiliki 3 unit sepeda motor, untuk menunjang pelaksanaan tugas operasional. Namun jika dilihat dari jumlah kendaraan yang ada tampak bahwa masih relatif kurang seharusnya kendaraan operasional yang perlu disiapkan sebanyak dua belas unit. Selain itu, pengelolaan sarana dan prasarana tersebut juga sangat minim. Hal ini ditunjukkan dengan masih adanya beberapa auditor yang menunda melakukan tugas operasionalnya dengan alasan tidak ada motor yang dapat

digunakan untuk bekerja. Dengan melihat kondisi tersebut, maka faktor sarana dan prasarana dalam fungsi manajemen peralatan ini dinilai belum siap dan bermakna kelemahan.

3) Dana

Anggaran untuk pengelolaan sarana dan prasarana pada Bawasda Kabupaten Wakatobi belum dapat dikatakan cukup. Hal ini dikarenakan kurangnya jumlah sarana dan prasarana yang ada, sehingga pengelolaannya belum dapat dilakukan dengan maksimal. Hal ini akan menghambat pekerjaan yang dilakukan oleh auditor pengawas. Dengan demikian, faktor dana ini dinilai belum kuat dan masuk dalam kategori lemah.

b. Faktor Eksternal

1) Bantuan dari instansi lain

Bantuan dari instansi lain yang berada di lingkungan Wakatobi cukup dan sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh Bawasda. Bantuan tersebut memiliki intensitas yang tinggi. Akan tetapi, bantuan yang diberikan tidak selalu dalam keadaan besar. Dengan demikian, faktor bantuan dari instansi lain ini dapat dijadikan sebagai sebuah peluang oleh Bawasda.

2) Tuntutan pengadaan sarana dan prasarana

Dengan semakin banyaknya kasus yang ada di lingkungan Kabupaten Wakatobi, hal ini menuntut semakin banyaknya sarana dan prasarana yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk penyegeraan dalam menindaklanjuti kasus yang terjadi di masyarakat.

Terkadang, masyarakat juga menuntut untuk segera diselesaikannya masalah yang dihadapi. Tuntutan tentang sarana dan prasarana ini dapat menjadi ancaman bagi Bawasda jika Bawasda berada dalam sebuah keadaan yang tidak memiliki dana dan tidak menerima bantuan.

6. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)

a. Faktor internal

1) Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen keuangan merupakan fungsi pengaturan pengelolaan keuangan yang ada di Bawasda Kabupaten Wakatobi. Fungsi ini sangat mempengaruhi seluruh sistem perencanaan kegiatan dan ketercapaian indikator kinerja. Oleh karena itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan di bidang pengelolaan keuangan yang dibuktikan dengan pengalaman dan memiliki sertifikasi di bidang ini. Kondisi saat ini personal yang mengelola keuangan telah berpengalaman dan 2 orang telah lama memiliki sertifikasi bendaharawan daerah. Dengan demikian, faktor dalam fungsi ini dapat dinilai siap dan bermakna kekuatan.

2) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana sebagai pendukung fungsi manajemen keuangan seharusnya cukup memadai apabila pengelolaan keuangan dapat dianggap efektif mendukung pelaksanaan tugas pokok Bawasda Kabupaten Wakatobi. Kondisi saat ini, untuk

mengelola keuangan baru dilengkapi 2 unit komputer. Seharusnya 6 unit komputer dan 8 unit laptop agar pengelolaan uang dapat dilakukan dengan cepat dan akurat. Dengan demikian, faktor pada fungsi ini belum siap dan bermakna kelemahan.

3) Dana

Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pengawasan pada Bawasda Kabupaten Wakatobi beserta perlengkapannya, telah disediakan dana cukup memadai baik yang bersumber dari anggaran rutin maupun dari anggaran pembangunan. Dana-dana tersebut digunakan untuk mendukung tugas Bawasda sebagai audit pengawasan. Adapun jumlah anggaran tersebut tampak dalam Tabel 4.5. berikut

Tabel 4.5. Anggaran Rutin dan Pembangunan dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD)

No	Tahun Anggaran	Jenis Anggaran	Jumlah (Rp)
1.	2005	Rutin dan Pembangunan	267.079.669,-
2.	2006	Rutin dan Pembangunan	839.372.470,-
3.	2007	Rutin dan Pembangunan	1.718.469.176,-
4.	2008	Rutin dan Pembangunan	2.466.063.600,-
5.	2009	Rutin dan Pembangunan	2.718.469.176,-
6.	2010	Rutin dan Pembangunan	2.043.000.176,-

Sumber : Bawasda Kabupaten Wakatobi

Berdasarkan Tabel 4.5. tersebut, jumlah anggaran rutin dan anggaran pembangunan yang diterima Bawasda terus mengalami peningkatan, kecuali pada tahun 2010. Penurunan tersebut dikarenakan pada tahun 2010, Kabupaten Wakatobi mengalami penurunan pendapatan daerah, sehingga berimbas pada dana yang

diterima Bawasda. Akan tetapi, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa faktor dana dalam fungsi manajemen keuangan ini dapat dijadikan sebagai sebuah kekuatan.

b. Faktor eksternal

1) Dukungan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)

Keberhasilan Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam mengelola keuangannya, dapat dilihat dari pendapatan yang didapatkan dari DPRD, sehingga rotasi keuangan di Bawasda dapat berjalan lancar. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan DPRD pada Bawasda Kabupaten Wakatobi sangatlah tinggi. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan dana setiap tahunnya, kecuali dari tahun 2009 ke tahun 2010. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa dukungan DPRD merupakan sebuah peluang yang harus ditangkap oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi.

2) Perhatian Inspektur Jenderal Departemen Dalam Negeri (Depdagri)

Perhatian Inspektur Jenderal Depdagri memang sangat tinggi, jika dilihat dari suplai dana yang diberikan kepada Bawasda Kabupaten Wakatobi. Akan tetapi, Bawasda juga memerlukan perhatian Inspektur Jenderal Depdagri dalam pengelolaan keuangan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan kesalahan dari SDM yang dimiliki oleh Bawasda secara intern. Perhatian instansi pusat yang cukup minim dalam manajemen keuangan ini dapat dikatakan sebagai sebuah ancaman suatu hari nanti. Dengan demikian, manajemen Bawasda Kabupaten

Wakatobi perlu mengadakan pertemuan dengan instansi pusat untuk mengatasinya.

7. Fungsi Manajemen Inti (F11)

a. Faktor internal

1) Tindakan turun tangan

Pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi sangat mendukung adanya perbaikan kualitas dalam waktu yang cepat. Selain itu, pimpinan juga lebih sering tepat dalam mengambil keputusan untuk mengatasi persoalan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan turun tangan dari seorang pimpinan kepada anak buahnya termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hal tersebut, maka faktor pada fungsi ini dinilai siap dan bermakna kekuatan.

2) Visi dan misi

Bawasda Kabupaten Wakatobi mempunyai visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya visi dan misi yang jelas tersebut, maka arah pekerjaan yang dilakukan oleh auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi dapat ditentukan dengan tepat agar mampu mencapai visi yang diinginkan. Akan tetapi, ternyata tidak semua auditor Bawasda mampu memahami dan mengimplementasikan visi dan misi tersebut dalam pekerjaannya setiap hari. Selain itu, tidak semua auditor juga hafal dengan visi dan misi Bawasda, padahal visi dan misi Bawasda Kabupaten

Wakatobi tersebut merupakan hasil yang ingin dicapai Bawasda sebagai salah satu instansi pemerintahan. Dengan demikian, faktor visi dan misi ini termasuk dalam kategori kelemahan.

3) Peningkatan Kinerja

Faktor peningkatan kinerja dalam fungsi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam memberdayakan staf dengan metode *learning by doing* dan *doing by learning*. Kondisi yang ada di Bawasda Kabupaten Wakatobi saat ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki program pemberdayaan staf secara periodik sekali dalam satu minggu. Dengan adanya program pemberdayaan staf secara periodik, maka akan adanya peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Dengan demikian, faktor ini dapat dinilai siap dan bermakna kekuatan.

b. Faktor eksternal

1) Koordinasi pimpinan Bawasda Provinsi Sulawesi Tenggara

Pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi sering menghadiri koordinasi pimpinan Bawasda seluruh Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan adanya koordinasi tersebut, maka diharapkan bahwa pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi akan mampu mempelajari pimpinan Bawasda kabupaten lain dalam memperlakukan manajemen inti Bawasda dengan lebih baik. Dengan demikian, faktor ini merupakan sebuah peluang yang perlu dimanfaatkan dengan baik.

2) Pengaruh DPRD Kabupaten Wakatobi

DPRD Kabupaten Wakatobi memang memiliki pengaruh yang besar. Selain itu, DPRD juga membantu Wakatobi dalam hal pengadaan sarana dan prasarana, serta memberikan dukungan dana. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan bahwa ada oknum DPRD yang memiliki ambisi pribadi sehingga mampu mengubah arah kinerja auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi. Hal ini merupakan sebuah ancaman yang harus dipikirkan oleh Bawasda.

C. Analisis SWOT Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian di atas yang dibahas dari 7 fungsi Bawasda Kabupaten Wakatobi secara keseluruhan, maka selanjutnya dalam subbab ini perlu dianalisis tentang SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) dari masing-masing fungsi yang bertujuan untuk memperoleh formulasi strategi untuk meningkatkan kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi agar mampu mencapai visi yang telah ditentukan sebelumnya. Analisis SWOT tersebut dibagi menurut fungsinya masing-masing sebagai berikut:

1. Fungsi Transaksi (F0)

Berdasarkan pembahasan di subbab selanjutnya tentang fungsi transaksi yang dilihat dari berbagai faktor, maka dapat dilihat analisis SWOT dari fungsi tersebut yang ditunjukkan pada Gambar 4.2. berikut

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p>STRENGTH (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah produk sesuai jumlah obyek; 2. Sarana dan prasarana cukup mendukung; 3. Dana cukup untuk operasional dan pegawai; 4. Metode kerja Bawasda berbentuk buku panduan; 5. Pimpinan mampu memberi solusi. 	<p>WEAKNESS (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pendidikan S2 dan S1 belum memenuhi kesesuaian dan kebutuhan; 2. Faktor <i>review</i> yang jarang dilakukan; 3. Tidak semua program mendapatkan alokasi dana.
<p>OPPORTUNITY (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggapan positif dari obyek yang diperiksa; 2. Besarnya penyelesaian tindak lanjut dari hasil temuan pemeriksaan auditor. 	<p>Strategi SO (Bergerak)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah produk agar mendapat tanggapan yang lebih positif; 2. Adanya pemahaman metode kerja pada semua auditor; 3. Pimpinan selalu memberikan dukungan bagi stafnya. 	<p>Strategi WO (Stabilitas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perbaikan SDM untuk menjaga tanggapan positif; 2. Meningkatkan intensitas <i>review</i> untuk lebih meningkatkan penyelesaian tindak lanjut.
<p>THREATS (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesan negatif masyarakat terhadap aparat pengawasan; 2. Belum terpenuhinya harapan masyarakat terhadap pelaku penyimpangan. 	<p>Strategi ST (Diversifikasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mampu mendukung bawahan dari kesan negatif masyarakat; 2. Meningkatkan pemahaman metode kerja secara teori dan aplikasi. 	<p>Strategi WT (Bertahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tetap melakukan kegiatan operasional dengan penghematan dana; 2. Peningkatan pemenuhan kebutuhan untuk menghilangkan kesan negatif dan meningkatkan penyelesaian kasus.

Gambar 4.2. Analisis SWOT Fungsi Transaksi Bawasda Kabupaten Wakatobi

Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Dari Gambar 4.2. di atas dapat dilihat, bahwa formulasi strategi dalam fungsi transaksi yang ada di Bawasda Kabupaten Wakatobi berada pada tingkatan strategi SO (*Strength Opportunities*). Posisi strategi tersebut menggambarkan bahwa Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam fungsi transaksi memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman yang dimiliki. Adapun strategi SO ini dengan kata lain dikatakan sebagai sebuah strategi bergerak, dimana strategi ini dapat segera dilakukan agar Bawasda

mengalami pertumbuhan yang lebih baik. Formulasi strategi SO tersebut antara lain:

- a. Meningkatkan jumlah produk agar mendapat tanggapan yang lebih positif

Peningkatan jumlah produk (LHP dan LHE) secara periodik perlu dilakukan. Dengan adanya peningkatan jumlah produk, maka juga akan terjadi peningkatan jumlah obyek yang diperiksa. Dengan semakin banyaknya jumlah produk Bawasda dan jumlah obyek yang diperiksa, maka tanggapan masyarakat terhadap Bawasda akan semakin meningkat pula. Hal ini akan menguntungkan Bawasda baik secara internal maupun eksternal. Adapun secara internal, akan membuat auditor merasakan sebuah kepuasan kerja dan pimpinan Bawasda merasa puas. Sementara secara eksternal, selain meningkatkan tanggapan positif masyarakat, maka instansi pemerintahan lain yang ada di lingkungan Kabupaten Wakatobi juga akan mempunyai dorongan untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Hal tersebut akan membuat perlombaan bagi instansi pemerintahan untuk mengabdikan lebih baik kepada rakyat dengan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, Bawasda Kabupaten Wakatobi akan mampu menjadi contoh implementasi kinerja pelayanan publik yang baik bagi instansi lain dalam menarik perhatian masyarakat.

- b. Adanya pemahaman metode kerja pada semua auditor

Metode kerja di Bawasda Kabupaten Wakatobi memang telah terbentuk dalam sebuah buku panduan. Hal tersebut bertujuan untuk

meningkatkan kinerja auditor. Akan tetapi, tidak ada jaminan bahwa semua auditor mampu memahami dan melaksanakan metode kerja tersebut dengan baik. Hal ini harusnya menuntut manajemen untuk memahamkan tentang metode kerja Bawasda Kabupaten Wakatobi pada semua auditor Bawasda. Dengan pemahaman metode kerja yang sama, maka akan membuat kinerja auditor lebih maksimal.

c. Pimpinan selalu memberikan dukungan bagi stafnya

Dengan perlakuan pimpinan yang memberikan dukungan bagi staf, maka staf akan memiliki motivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Apalagi ketika pimpinan memberikan sebuah penghargaan (*rewards*) kepada staf yang berprestasi, hal ini akan memberikan motivasi ganda bagi staf untuk selalu meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi.

Dengan ketiga strategi tersebut, diharapkan kinerja auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi menjadi lebih baik jika dilihat dari fungsi transaksi. Dengan demikian, kinerja auditor Bawasda akan dapat didukung secara penuh melalui fungsi transaksi ini.

2. Fungsi Perencanaan Produk (F4)

Adapun analisis SWOT fungsi perencanaan produk berdasarkan pembahasan pada subbab sebelumnya dapat dilihat pada Gambar 4.3. berikut

Internal Eksternal	STRENGTH (Kekuatan) 1. Personal yang memiliki latar belakang SI mampu menyusun UPKPT dengan akurat; 2. Data obyek yang diperiksa selalu akurat; 3. Faktor rencana kerja baik berdasarkan PKPT yang akurat.	WEAKNESS (Kelemahan) 1. Personal yang berlatarbelakang SLTA belum mampu menyusun UPKPT dengan akurat; 2. Tidak stabilnya koordinasi antaraparat.
	OPPORTUNITY (Peluang) 1. Mampu menghindari tumpang tindih pemeriksaan dalam kegiatan pemeriksaan; 2. Kebijakan pengawasan yang ditetapkan setiap tahun.	Strategi SO (Bergerak) 1. Kebijakan pengawasan dari pemerintah diharapkan memiliki arah atau sasaran pemeriksaan yang jelas; 2. Menyusun rencana kerja sesuai dengan buku panduan pelaksanaan yang baku; 3. Menjaga terhindarnya tumpang tindih pemeriksaan auditor.
THREATS (Ancaman) 1. Koordinasi APFP yang tidak selalu dalam keadaan baik; 2. Pengawasan Menteri Dalam Negeri yang kurang maksimal.	Strategi ST (Diversifikasi) 1. Meningkatkan koordinasi antarAparat Pengawasan Fungsional Pemerintah; 2. Peningkatan koordinasi sebagai bagian dari rencana kerja yang baik.	Strategi WT (Bertahan) 1. Perbaikan koordinasi APFP dan antaraparat agar baik koordinasinya dan memberikan hasil yang baik; 2. Mengirim surat permohonan untuk peningkatan pengawasan Mendagri.

Gambar 4.3. Analisis SWOT Fungsi Perencanaan Produk Bawasda Kabupaten Wakatobi
 Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Dari Gambar 4.3. di atas dapat dilihat bahwa formulasi strategi untuk fungsi perencanaan produk Bawasda ini berada pada tingkatan strategi SO. Posisi strategi SO menggambarkan posisi Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam fungsi perencanaan produk ini memiliki kekuatan yang besar dan didukung oleh peluang yang harus mampu dimanfaatkan oleh auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi. Adapun formulasi strategi SO pada fungsi perencanaan produk ini adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan pengawasan dari pemerintah diharapkan memiliki arah atau sasaran pemeriksaan yang jelas

Dengan kebijakan pengawasan yang memiliki arah, maka pengawasan yang dilakukan oleh auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi akan semakin mendalam. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja auditor Bawasda secara keseluruhan. Oleh karenanya, hendaknya pimpinan menjadikan kebijakan pengawasan pemerintah memiliki arah sehingga hasilnya memuaskan. Dengan kebijakan yang terarah, maka peningkatan kinerja auditor Bawasda akan mampu terjaga.

- b. Menyusun rencana kerja sesuai buku panduan pelaksanaan yang baku

Buku panduan pelaksanaan kerja seorang auditor bukan hanya tumpukan lembaran formalitas yang harus dimiliki sebuah organisasi. Bawasda Kabupaten Wakatobi telah menunjukkan komitmen berorganisasi dengan membuat buku panduan. Selanjutnya tinggal implementasi dari buku panduan tersebut. Dengan menyusun rencana kerja sesuai dengan buku panduan, maka karyawan akan memahami tentang konsep dari buku panduan tersebut. Dengan demikian, kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi akan menjadi lebih baik.

- c. Menjaga terhindarnya tumpang tindih pemeriksaan auditor

Tumpang tindih pemeriksaan yang dilakukan auditor terkadang terjadi tumpang tindih. Hal ini akan mengurangi efisiensi kinerja auditor, karena kerja yang tumpang tindih akan membuat boros tenaga, waktu, dan pikiran seorang auditor. Dengan selalu menjaga tidak

adanya tumpang tindih pemeriksaan ini, maka tingkat kinerja dipastikan akan menjadi lebih baik dan akan membuat masyarakat puas.

3. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F5)

Sesuai pembahasan pada subbab sebelumnya, maka analisis SWOT pada fungsi riset dan pengembangan produk ini dapat dilihat pada Gambar 4.4. berikut

Internal Eksternal	STRENGTH (Kekuatan) 1. Koreksi pimpinan terhadap produk Bawasda dilakukan sebelum pengiriman ke bupati dan instansi terkait; 2. Data dalam laporan didukung bukti-bukti audit sesuai KKP.	WEAKNESS (Kelemahan) 1. SDM berlatar belakang minimal S1 belum memiliki pengalaman di bidang pengawasan; 2. Factor evaluasi laporan hasil pemeriksaan masih kurang baik; 3. Pengiriman LHP mayoritas > 1 bulan.
	OPPORTUNITY (Peluang) 1. Tingkat kepedulian masyarakat terhadap kinerja Bawasda cukup tinggi; 2. Tingkat kepedulian anggota legislatif terhadap Bawasda cukup tinggi.	Strategi SO (Bergerak) 1. Penjagaan koreksi pimpinan produk sebelum dikirim ke bupati dan instansi terkait; 2. Peningkatan kesesuaian data dan bukti audit untuk menjaga tingkat kepedulian masyarakat dan anggota legislatif.
	THREATS (Ancaman) 1. Banyaknya surat pengaduan untuk Bawasda dari masyarakat; 2. Banyaknya kasus penanganan yang ada.	Strategi ST (Diversifikasi) 1. Melaporkan segala surat pengaduan yang penting kepada pimpinan Bawasda; 2. Keakurasian data dan bukti audit harus tetap dijaga walaupun jumlah kasus semakin banyak.
		Strategi WT (Bertahan) 1. Merapikan data kasus yang ada dengan faktor evaluasinya dan kembali mengevaluasinya sebelum dikirim; 2. Banyaknya kasus bukan dijadikan alasan lambatnya pengiriman LHP, tapi harus sebaliknya.

Gambar 4.4. Analisis SWOT Fungsi Riset dan Pengembangan Produk Bawasda Kabupaten Wakatobi
Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Berdasarkan Gambar 4.4. di atas, formulasi strategi yang tepat untuk fungsi riset dan pengembangan produk Bawasda Kabupaten Wakatobi berada dalam posisi WO (*Weakness, Opportunities*). Adapun posisi tersebut menunjukkan bahwa Bawasda memiliki kelemahan yang harus segera diatasi sebelum menangkap peluang. Atau juga dapat diartikan sebagai posisi penangkapan peluang untuk meminimalisir kelemahan yang ada. Hal tersebut dilakukan bertujuan untuk menjaga stabilitas Bawasda. Formulasi strategi yang digunakan antara lain:

- a. Meningkatkan latar belakang pendidikan yang dimiliki SDM Bawasda dan meningkatkan keahlian di bidang pengawasan

Dengan meningkatkan latar belakang pendidikan SDM Bawasda, maka tingkat pengetahuan SDM akan semakin meningkat pula. Selain itu, keahlian SDM juga perlu diperhatikan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan di bidang pengawasan. Dengan melakukan kedua hal tersebut, maka kelemahan Bawasda tentang pengawasan dan LHP akan dapat teratasi. Akan semakin banyak SDM Bawasda yang memiliki keahlian di bidang pengawasan, sehingga akan semakin banyak pula tindak lanjut kasus yang akan dinyatakan selesai. Selain itu, pengiriman LHP yang biasanya 2 bulan, akan dapat dipercepat menjadi 1 bulan bahkan 7 hari, sesuai ketentuan yang harus dipatuhi. Hal tersebut akan berimbas pada peningkatan kinerja auditor Bawasda. Dengan peningkatan kinerja auditor Bawasda tersebut, maka masyarakat akan semakin memiliki tingkat kepedulian yang

tinggi dan menarik anggota legislatif untuk selalu memberikan perhatian pada Bawasda.

- b. LHP selalu dievaluasi berulang kali untuk meningkatkan tingkat kepedulian masyarakat dan anggota legislatif

Dengan melakukan evaluasi berulang kali, maka LHP akan semakin sering diperbaiki. Adanya perbaikan tersebut akan menjadikan LHP menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dengan semakin baiknya LHP Bawasda, maka tingkat kepedulian masyarakat dan anggota legislatif akan semakin tinggi. Dengan semakin tingginya tingkat kepedulian dua pihak tersebut, maka auditor Bawasda akan mendapatkan sebuah motivasi lebih tinggi untuk memberikan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.

- c. Membuat *time table* dibantu anggota legislatif agar pengiriman LHP lebih cepat

Adanya *time table* tentang pelaksanaan pemeriksaan hingga pengiriman LHP, maka semua hal yang berhubungan dengan kegiatan operasional auditor Bawasda akan semakin jelas dan terarah. Mulai dari jadwal pemeriksaan hingga pengiriman akan tepat waktu dan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Terutama untuk pengiriman LHP. Hal ini dikarenakan LHP biasanya dikirim minimal 2 bulan, padahal seharusnya LHP dikirim maksimal 7 hari setelah pengawasan dilakukan. Dengan adanya *time table*, maka pengiriman akan disiapkan jauh-jauh hari sebelumnya.

4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)

Adapun analisis SWOT untuk fungsi manajemen personalia

Bawasda Kabupaten Wakatobi dapat dilihat pada Gambar 4.5. berikut

Internal Eksternal	<p>STRENGTH (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan dan pengembangan yang terstruktur sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kebutuhan; 2. Adanya pendidikan dan pelatihan personal Bawasda sesuai dengan tugasnya. 	<p>WEAKNESS (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan personal tidak sesuai dengan kemampuan, melainkan sesuai keinginan dan pendekatan manusia; 2. Koordinasi antarinstansi yang tidak maksimal.
OPPORTUNITY (Peluang)	<p>Strategi SO (Bergerak)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penjadwalan ulang untuk program pengembangan diklat yang lebih terstruktur sesuai dengan klasifikasi auditor yang ada di Bawasda; 2. Memotivasi auditor untuk selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan yang ada walaupun ada pengembosan dari pihak lain. 	<p>Strategi WO (Stabilitas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM di bidang personalia sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas fungsi ini; 2. Menempatkan personal sesuai dengan kualifikasinya; 3. Koordinasi dengan instansi terkait seperti BPKP dalam membantu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan pegawai yang kompeten dibidangnya.
THREATS (Ancaman)	<p>Strategi ST (Diversifikasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat peraiuran internal Bawasda tentang penempatan pegawai untuk Bawasda yang lebih baik; 2. Meluruskan perihal pendekatan manusia dari berbagai pembinaan dan pengembangan yang akan dilakukan. 	<p>Strategi WT (Bertahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan koordinasi antarinstansi sehingga antarinstansi mampu memberikan hasil yang lebih maksimal; 2. Melakukan revolusi besar-besaran dengan melakukan perombakan total seluruh pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian, dan meminimalisir terlogikanya pendekatan manusia.

Gambar 4.5. Analisis SWOT Fungsi Manajemen Personalia Bawasda Kabupaten Wakatobi

Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Berdasarkan Gambar 4.5. tersebut, dapat dilihat posisi formulasi strategi yang tepat untuk fungsi manajemen personalia Bawasda Kabupaten Wakatobi berada dalam posisi WO. Hal ini dikarenakan kelemahan dalam penempatan personal Bawasda yang dilakukan bukan berdasarkan keahlian dan latar belakang, melainkan berdasarkan pendekatan manusia yang dipikirkan secara logika. Hal ini akan membuat Bawasda tidak mampu memberikan kekuatan dalam fungsi manajemen personalia ini jika penempatan ini akan selamanya seperti ini. Oleh karenanya, diperlukan beberapa formulasi strategi untuk menjadikan kelemahan Bawasda di fungsi manajemen personalia ini menjadi sebuah kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Adapun formulasi strategi tersebut antara lain:

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM di bidang personalia sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas fungsi ini

Dengan menambah kualitas SDM di bidang personalia, maka ini akan membuat bidang personalia semakin menunjukkan peranannya dalam lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi ini. Dengan bertambahnya kualitas, misalnya peningkatan latar belakang SDM dengan sekolah lagi dan peningkatan keahlian dengan mengikuti berbagai seminar dan pelatihan sejenisnya, maka SDM di bidang personalia akan semakin memahami betapa pentingnya penempatan pegawai itu disesuaikan dengan kualifikasi yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan demikian, pendekatan manusia akan tergerus sedikit demi sedikit. Selain penambahan kualitas, hal ini juga harus dilakukan

beriringan yaitu dengan melakukan penambahan kuantitas SDM di bidang personalia. Hal ini dikarenakan semakin banyak SDM yang berkualitas, maka akan semakin memberikan hasil kinerja yang positif dan memuaskan.

b. Menempatkan personal sesuai dengan klasifikasinya

Penempatan personal sesuai klasifikasi akan menuntut SDM bidang personalia untuk membuat sebuah pedoman tentang penempatan tersebut. Misalnya seseorang yang memiliki latar belakang akuntansi, maka penempatan yang harus dilakukan bidang personalia adalah pada bidang keuangan, bukan pada bidang pengawasan. Begitu juga sebaliknya. Dengan demikian, pedoman penempatan personal sangat mendesak diperlukan di lingkungan Bawasda.

c. Koordinasi dengan instansi terkait seperti BPKP dalam membantu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan pegawai yang kompeten di bidangnya

BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) akan mendukung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) di instansi pemerintahan untuk memberikan kinerja pelayanan publik yang lebih baik. Dengan menguatkan koordinasi dengan BPKP, maka Bawasda akan mendapatkan dukungan berupa dana, saran, dan dukungan yang lain untuk penyelenggaraan diklat untuk auditor Bawasda. Dengan pengadaan diklat yang rutin dan sesuai dengan kebutuhan, maka kinerja Bawasda akan semakin baik di mata publik dengan pelayanan memuaskan.

5. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)

Berdasarkan hasil penelitian pada fungsi manajemen peralatan di Bawasda Kabupaten Wakatobi ini, maka analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 4.6. berikut

<p>Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>STRENGTH (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> SDM Bawasda mampu mengelola sarana dan prasarana yang ditunjukkan oleh SDM berlatarbelakang pendidikan minimal DIII; SDM Bawasda pernah mengikuti KBD (Kursus Bendaharawan Daerah). 	<p>WEAKNESS (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> Kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung tugas operasional; Kurangnya motor menjadi alasan kurang maksimalnya hasil pengawasan; Minimnya dana yang digunakan untuk pengadaan sarana dan prasarana.
<p>OPPORTUNITY (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> Cukupnya bantuan dari instansi lain di lingkungan Kabupaten Wakatobi untuk peralatan; Intensitas bantuan yang diberikan termasuk tinggi. 	<p>Strategi SO (Bergerak)</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan sistem pengelolaan sarana dan prasarana yang dimiliki Bawasda, apalagi sarana dan prasarana yang diberikan oleh instansi lain; Meningkatkan jumlah SDM Bawasda yang mengikuti KBD dan terus ditingkatkan hingga memiliki keahlian pengelolaan peralatan. 	<p>Strategi WO (Stabilitas)</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan negoisasi pada instansi-instansi terkait untuk terus meningkatkan bantuan; Mencari alternatif lain untuk pengadaan sarana dan prasarana, tidak hanya mengandalkan dana alokasi Pemda dan bantuan; Melakukan pengelolaan kembali terhadap sarana dan prasarana agar operasional Bawasda tetap berjalan walaupun sarana dan prasarananya kurang.
<p>THREATS (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> Banyaknya kasus yang menuntut tambahan pengadaan sarana dan prasarana; Tuntutan masyarakat yang terkadang terlalu besar. 	<p>Strategi ST (Diversifikasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> Pengelolaan sarana dan prasarana yang dilakukan dengan baik, tidak boleh menghiraukan pengadaan sarana dan prasarana yang baru; Mencari celah baru untuk pengadaan sarana dan prasarana. 	<p>Strategi WT (Bertahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk pengawasan auditor yang lebih baik; Menghemat dana yang ada untuk pengadaan sarana dan prasarana, misalnya dengan membeli sarana dan prasarana yang murah tapi memiliki kualitas yang bagus.

Gambar 4.6. Analisis SWOT Fungsi Manajemen Peralatan Bawasda Kabupaten Wakatobi

Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Berdasarkan Gambar 4.6. di atas, formulasi strategi untuk fungsi manajemen peralatan Bawasda, berada pada posisi WO. Hal ini menunjukkan bahwa posisi Bawasda harus tetap menjaga stabilitas Bawasda dengan selalu menangkap peluang yang ada. Adapun formulasi strategi yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Melakukan negoisasi pada instansi-instansi terkait untuk terus meningkatkan bantuan

Dengan melakukan negoisasi pada instansi-instansi terkait, maka diharapkan ada bantuan sarana dan prasarana serta peningkatan kinerja menuju yang lebih baik. Adapun negoisasi tersebut harus menerapkan metode *win win solution*, di mana kedua pihak mengalami kemenangan. Baik dari pihak Bawasda maupun dari pihak instansi-instansi terkait. Hal ini dikarenakan Bawasda dan instansi lain merupakan ranah publik yang bertugas untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya. Jika ada salah satu yang dirugikan, maka akan tetap berimbas ke masyarakat. Dengan demikian, *win win solution* harus selalu diterapkan dengan saling menjaga kedua pihak agar peningkatan kinerja kedua pihak tetap bisa dilakukan.

- b. Mencari alternatif lain untuk pengadaan sarana dan prasarana, yang tidak hanya mengandalkan dana alokasi Pemda dan bantuan

Hal ini menuntut manajemen Bawasda tidak hanya berhenti di tempat dengan mengandalkan dana alokasi Pemda dan bantuan dari instansi-instansi terkait. Jika hanya mengandalkan 2 sumber tersebut, maka Bawasda tidak akan mampu memberikan pelayanan maksimal

kepada publik. Adapun pencarian alternatif bantuan dana untuk pengadaan peralatan tersebut misalnya dengan memberikan proposal kerja sama kepada perusahaan swasta yang berkaitan dengan pengawasan. Dengan adanya proposal kerja sama tersebut, maka Bawasda akan mampu mengoptimalkan peningkatan kinerja Bawasda. Selain itu, bisa juga dengan melakukan konsolidasi dengan instansi pemerintahan lain yang juga bergerak dalam bidang pengawasan, misalnya saja BPKP. Hal ini bisa dilakukan dengan sama-sama melakukan pengawasan pada obyek yang sama secara bersamaan walaupun yang diperiksa berbeda. Dengan pencarian alternatif tersebut, maka peningkatan kinerja Bawasda akan senantiasa dilakukan.

- c. Melakukan pengelolaan kembali terhadap sarana dan prasarana agar operasional Bawasda tetap berjalan walaupun sarana dan prasarananya kurang

Hal ini dilakukan dengan memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada. Dengan memiliki kendaraan yang minim, maka yang harus diatur adalah pengelolaannya. Misal ketika auditor melakukan pengawasan di obyek yang berbeda, tapi berdekatan, maka sebaiknya auditor yang bertugas di dua wilayah tersebut menjadwalkan pengawasan secara bersamaan. Jadi dapat dilakukan efisiensi dana, sehingga peningkatan kinerja Bawasda tetap bisa dilakukan. Adapun semua strategi yang dilakukan, hanya memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja.

6. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)

Adapun analisis SWOT untuk fungsi manajemen keuangan

Bawasda Kabupaten Wakatobi dapat dilihat pada Gambar 4.7. berikut

Internal Eksternal	<p>STRENGTH (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> SDM Bawasda memiliki kemampuan mengelola keuangan yang dibuktikan dengan kepemilikan sertifikasi; Ketersediaan dana yang selalu ada. 	<p>WEAKNESS (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> Kurangnya sarana dan prasarana untuk mengelola keuangan; Ketersediaan dana memang selalu ada, akan tetapi tidak dapat dipastikan tiap tahunnya selalu mengalami peningkatan, karena alokasi dana pada tahun 2010 menurun.
OPPORTUNITY (Peluang)	<p>Strategi SO (Bergerak)</p> <ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM Bawasda yang bertugas mengelola keuangan Bawasda; Memaksimalkan dana dari dukungan DPRD dan instansi pusat; Mencari celah dukungan DPRD dan instansi pusat bukan hanya dari dananya. 	<p>Strategi WO (Stabilitas)</p> <ol style="list-style-type: none"> Meminta saran DPRD dan instansi pusat dalam pengelolaan keuangan yang minim sarana dan prasarana; Pengelolaan dana yang lebih ditingkatkan efektivitas dan efisiensinya dari pembelajaran pada DPRD dan instansi pusat.
THREATS (Ancaman)	<p>Strategi ST (Diversifikasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan jumlah SDM yang memiliki sertifikasi agar pengelolaan keuangan dapat dilaksanakan lebih baik; Meningkatkan koordinasi antara Bawasda dengan Inspektur Jenderal Depdagri walaupun dana selalu ada. 	<p>Strategi WT (Bertahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> Meminta kepada Inspektur Jenderal Depdagri untuk memberi perhatian lebih pada pengelolaan keuangan Bawasda; Melakukan penghematan dana, sebagai antisipasi sedikitnya dana yang diberikan tahun depan yang tidak diketahui pasti jumlahnya.

Gambar 4.7. Analisis SWOT Fungsi Manajemen Keuangan Bawasda Kabupaten Wakatobi

Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Berdasarkan Gambar 4.7. di atas, maka posisi strategi fungsi manajemen keuangan Bawasda Kabupaten Wakatobi berada pada posisi

SO, dimana Bawasda harus tetap bergerak untuk memperoleh hasil dari fungsi manajemen keuangan yang lebih baik. Adapun formulasi strateginya sebagai berikut:

- a. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM Bawasda yang bertugas mengelola keuangan Bawasda

Keuangan merupakan hal yang vital dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, SDM yang memiliki tugas untuk mengelola keuangan Bawasda juga harus memiliki kualitas yang terpercaya. Dengan kualitas yang memenuhi kualifikasi tersebut, pengelolaan akan menjadi lebih baik. Disamping peningkatan kualitas, peningkatan kuantitas juga diperlukan agar tidak ada celah kesalahan dalam pengelolaan keuangan Bawasda.

- b. Memaksimalkan dana dari dukungan DPRD dan instansi pusat

Dukungan DPRD dan instansi pusat terkait dana juga harus dimaksimalkan dengan dikelola lebih baik lagi. Hal ini dikarenakan dukungan yang baik pasti harus dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang baik dengan pengelolaan yang lebih baik. Selain dukungan dana, juga perlu dimaksimalkan dengan permintaan kritik dan saran DPRD dan instansi pusat untuk peningkatan kinerja Bawasda.

- c. Mencari celah dukungan DPRD dan instansi pusat bukan hanya dari dananya

Hal ini dapat ditunjukkan dengan memanfaatkan koneksi yang dimiliki DPRD dan instansi pusat. Misalnya saja anggota DPRD yang memiliki koneksi dengan perusahaan-perusahaan swasta yang memiliki

modal besar. Dengan memanfaatkan hal tersebut, keinginan Bawasda untuk menjalin kerja sama dengan pihak swasta akan semakin mudah.

7. Fungsi Manajemen Inti (F11)

Adapun analisis SWOT fungsi manajemen inti Bawasda Kabupaten Wakatobi dapat dilihat pada Gambar 4.8. berikut

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTH (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan Bawasda mendukung perbaikan dengan cepat; 2. Pimpinan Bawasda sering tepat dalam mengambil keputusan; 3. Visi dan misi Bawasda telah mampu menggambarkan tujuan yang ingin dicapai Bawasda; 4. Peningkatan kinerja di lingkungan Bawasda cukup baik. 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak semua auditor Bawasda hafal visi dan misi Bawasda; 2. Visi dan misi Bawasda belum mampu dipahami dan diimplementasikan auditor Bawasda dengan baik.
	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITY (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan Bawasda harus mempelajari gaya kepemimpinan pimpinan Bawasda kabupaten lain; 2. Koordinasi pimpinan Bawasda seprovinsi Sultra yang akan memberikan banyak masukan bagi pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi. 	<p style="text-align: center;">Strategi SO (Bergerak)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman visi dan misi Bawasda secara implementasi, bukan hanya secara teori; 2. Peningkatan kemampuan pimpinan Bawasda dalam mengambil pelajaran pimpinan Bawasda kabupaten lain; 3. Memastikan bahwa kinerja akan semakin baik jika koordinasi baik.
<p style="text-align: center;">THREATS (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh DPRD Kabupaten Wakatobi yang besar; 2. Adanya oknum DPRD yang memiliki ambisi pribadi. 	<p style="text-align: center;">Strategi ST (Diversifikasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hendaknya pimpinan memiliki keyakinan yang teguh dengan memprioritaskan perbaikan Bawasda; 2. Penekanan bahwa visi dan misi Bawasda merupakan tujuan yang dicapai dan tidak dapat dipengaruhi apapun; 3. Peningkatan kinerja harus selalu ditingkatkan sampai visi terwujud; 4. Persatuan seluruh anggota Bawasda harus lebih dijaga pemimpin, tidak perlu memperhatikan pihak luar yang memprovokasi. 	<p style="text-align: center;">Strategi WT (Bertahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami visi dan misi Bawasda kepada semua anggota, sebelum pengaruh pihak lain menintervensi; 2. Meningkatkan intensitas pertemuan seluruh auditor dan pimpinan Bawasda untuk mengikat persatuan seluruh elemen di Bawasda Kabupaten Wakatobi.

Gambar 4.8. Analisis SWOT Fungsi Manajemen Inti Bawasda Kabupaten Wakatobi

Sumber: Data Primer, diolah Peneliti

Berdasarkan Gambar 4.8. di atas, dapat dilihat bahwa posisi fungsi manajemen inti Bawasda Kabupaten Wakatobi berada dalam posisi ST (*Strength, Threats*). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen Bawasda harus memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman yang ada. Adapun formulasi strategi yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Hendaknya pimpinan memiliki keyakinan yang teguh dengan memprioritaskan perbaikan Bawasda

Pimpinan memiliki peranan yang sangat besar bagi keberlangsungan sebuah organisasi. Begitu pula di Bawasda Kabupaten Wakatobi. Peran seorang pimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja auditor sebagai pelayanan publik yang sangat memuaskan bagi masyarakat Wakatobi. Hal ini memerlukan sebuah keyakinan dari pimpinan Bawasda agar perbaikan Bawasda tetap harus diprioritaskan.

- b. Penekanan bahwa visi dan misi Bawasda merupakan tujuan yang dicapai dan tidak dapat dipengaruhi apapun

Visi dan misi Bawasda memang telah menunjukkan dan mampu mendeskripsikan Bawasda dengan sangat baik. Akan tetapi, visi dan misi yang baik jika tidak ditunjang dengan pemahaman yang kurang, maka tidak akan dapat terwujud visi dan misi tersebut. Dengan demikian, diperlukan penekanan kepada semua anggota Bawasda bahwa visi dan misi merupakan sebuah tujuan yang harus dicapai dan tidak dapat dipengaruhi apapun. Hal ini perlu ditingkatkan untuk mengatasi ancaman intervensi dari pihak-pihak yang berpengaruh. Oleh

karenanya, pimpinan Bawasda harus mengetahui dengan baik tentang visi dan misi yang kemudian ditekankan kepada seluruh anggotanya. Dengan visi dan misi yang terarah, maka kinerja yang maksimal akan didapatkan sebagai hasil kerja anggota Bawasda.

c. Peningkatan kinerja harus selalu ditingkatkan sampai visi terwujud

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa visi adalah tujuan sebuah organisasi. Dengan belum terwujudnya visi secara nyata, maka Bawasda harus selalu meningkatkan kinerjanya. Adapun peningkatan kinerja dapat dilaksanakan dengan beberapa hal, misalnya yaitu dengan perbaikan gaya kepemimpinan Bawasda, koordinasi antaranggota Bawasda, dan lainnya. Dengan demikian, peningkatan kinerja akan selalu terjadi sampai visi terwujud.

d. Persatuan seluruh anggota Bawasda harus lebih dijaga pemimpin, tidak perlu memperhatikan pihak luar yang memprovokasi

Provokasi memang selalu menjadi ancaman bagi setiap organisasi, begitu juga dengan Bawasda. Anggota DPRD mempunyai pengaruh yang besar bagi Bawasda dalam mencapai keberhasilan, akan tetapi Bawasda juga perlu mengantisipasi adanya provokasi dari oknum anggota DPRD yang dapat memecah persatuan Bawasda. Pimpinan Bawasda harus menyadari hal tersebut agar kinerja Bawasda dapat ditingkatkan.

Beberapa formulasi strategi di atas, merupakan hasil yang diperoleh dari penelitian agar kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi menjadi lebih baik. Dengan beberapa masukan dari formulasi strategi tersebut berdasarkan 7

fungsi yang ada dalam penelitian ini, diharapkan kinerja Bawasda akan menjadi semakin baik. Dengan semakin baiknya kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi, maka akan dapat berdampak pada masyarakat Wakatobi. Hal ini akan membuat semua pihak akan merasa puas dengan pelayanan publik yang ada. Terlebih lagi untuk auditor yang ada di Bawasda, kepuasan masyarakat tersebut akan dapat dijadikan sebagai sebuah motivasi untuk terus meningkatkan kinerja dengan lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kinerja Bawasda Kabupaten Wakatobi selama ini belum mencapai hasil yang maksimal. Dengan demikian, diperlukan adanya peningkatan kinerja berdasarkan 7 fungsi Bawasda sebagai berikut:

1. Fungsi transaksi (F0) dengan melaksanakan strategi:
 - a. Meningkatkan jumlah produk;
 - b. Adanya pemahaman metode kerja pada semua auditor; dan
 - c. Pimpinan selalu memberi dukungan bagi staf.
2. Fungsi perencanaan produk (F4) dengan melakukan strategi:
 - a. Kebijakan pengawasan dari pemerintah diharapkan memiliki arah;
 - b. Menyusun rencana kerja sesuai dengan buku panduan; dan
 - c. Menjaga terhindarnya tumpang tindih pemeriksaan auditor.
3. Fungsi riset dan pengembangan produk (F5) dengan melaksanakan strategi berikut:
 - a. Meningkatkan latar belakang pendidikan SDM Bawasda di bidang pengawasan;
 - b. LHP selalu dievaluasi berulang kali; dan
 - c. Membuat *time table* dibantu anggota legislatif agar pengiriman LHP lebih cepat.

4. Fungsi manajemen personalia (F7) dengan melaksanakan strategi:
 - a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM di bidang personalia;
 - b. Menempatkan personal sesuai dengan kualifikasinya; dan
 - c. Koordinasi dengan instansi terkait dalam membantu penyelenggaraan diklat untuk menghasilkan pegawai yang kompeten.
5. Fungsi manajemen peralatan (F8) yang diperbaiki kinerjanya dengan melaksanakan strategi berikut:
 - a. Melakukan negoisasi pada instansi-instansi terkait untuk terus meningkatkan bantuan;
 - b. Mencari alternatif lain untuk pengadaan sarana dan prasarana, tidak hanya mengandalkan dana alokasi Pemda dan bantuan; dan
 - c. Melakukan pengelolaan kembali terhadap sarana dan prasarana.
6. Fungsi manajemen keuangan (F9) diperbaiki dengan melaksanakan strategi berikut:
 - a. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM Bawasda yang bertugas mengelola keuangan Bawasda;
 - b. Memaksimalkan dana dari dukungan DPRD dan instansi pusat;
 - c. Mencari celah dukungan DPRD dan instansi pusat bukan hanya dari dananya.
7. Fungsi manajemen inti (F11) yang diperbaiki dengan strategi:
 - a. Hendaknya pimpinan memiliki keyakinan yang teguh dan memprioritaskan perbaikan Bawasda;
 - b. Penekanan bahwa visi dan misi Bawasda merupakan tujuan yang dicapai dan tidak dapat dipengaruhi apapun;

- c. Peningkatan kinerja harus selalu ditingkatkan sampai visi terwujud;
dan
- d. Persatuan seluruh anggota Bawasda harus lebih dijaga pimpinan,
tidak perlu memperhatikan pihak luar yang memprovokasi.

B. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diajukan peneliti antara lain:

1. Hendaknya manajemen Bawasda senantiasa menjaga keutuhan seluruh elemen Bawasda terlebih dahulu dengan meningkatkan kualitasnya. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari intervensi yang mampu menjadi ancaman bagi Bawasda.
2. Pengelolaan segala sarana dan prasarana yang dimiliki harus dilakukan lebih maksimal. Dengan kata lain, hal ini menuntut agar Bawasda melakukan penghematan karena dana dari Pemda dan instansi terkait tidak dapat diandalkan sepenuhnya.
3. Adapun saran untuk penelitian selanjutnya, lebih baik difokuskan pada satu fungsi mulai dari formulasi strategi sampai implementasinya di lapangan. Dengan fokus di salah satu fungsi, maka akan diperoleh hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohammad. (2009). *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional: Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri dan Berdaya Saing Tinggi*. Jakarta: PT. Imperial Bhakti Utama.
- Anonimous. (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Anonimous. (1999). *Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Anonimous. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Anonimous. (2001). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Anonimous. (2005). *Nilai-Nilai dan Prinsip Dasar Auditing Dalam Menghadapi Globslisasi*. Jakarta: Media Pengkajian Auditing Nomor 11 tahun V, Mei.
- Anonimous. (2005). *Standar Audit Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Armstrong dan Baron. 1998. *Performance Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Arnold, H.J. dan Feldman, (1996). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- As'ad, Mohammad. (1991). *Kepemimpinan dan Moivasi*. Yogyakarta: Liberti.
- Cahyat, Ade. 2004. Sistem Pengawasan terhadap Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten. *Center for International Forestry Research*, No. 3 November 2004.
- Casio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editor.
- Dessler, G. (1992). *Hukum Resource Management*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dirgantoro, Crown. (2007). *The Times Getting a Top Job in Sales and Business Development*. London: Kogan Page.
- Donnelly, Gibson dan Ivancevich. (1996). *Manajemen*. Edisi Sembilan Jilid 1. Alih Bahasa: Zuhad Ichyaudin. Jakarta: Erlangga.

- Dwiyanto, Agus, dkk. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, diterbitkan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM. Yogyakarta: Galang Printika.
- Flippo, Edwin B. (1993). *Manajemen Personalialia (terjemahan Moh. Masud) Edisi Ke IV*. Jakarta: Erlangga.
- George E Bennett. (1930). *Sistem Informasi Manajemen (Terjemahan Mas Wigrantoro Roes Setiyadi)*. Jakarta: PTIK-PPS-MIK Universitas Prof. Dr. Moetopo.
- Gusnardi. (2009). *Peran Audit Kinerja dalam Menilai Efisiensi dan Efektivitas Perusahaan*. Vol. 3. No. 4.
- Halim, Abdul. (2008). *Auditing (Dasar-dasar Audit Laporan Keuangan)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Handoko. T.Hani. (2001). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2005). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herbert J. Sapiro. (1997). *Budaya Organisasi*, (Terjemahan oleh Ndraha). Jakarta: Rineka Cipta.
- Hoggetts, R. M. (1982). *Management: Theory, Process, and Practice*. New York: Third Edition. Holt – Saunders, Inc.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2001). *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat
- Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Keban, Jeremias. T. (1995). “*Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*”. Makalah, Seminar Sehari. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Keputusan Presiden Nomor 74 Tahun 2001 tentang Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah
- Kumorotomo, Wahyudi, dan Subando, Margono, Agus, (1996). *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada.
- Lane, Jan-Erik. (2004). *The Public Sector, Concept, Models and Approaches*, (Terjemahan Agusman). London: Second Edition, Sage Publication.
- Laterner dan Levine, (1993). *Strategic Planing for Public*, Terjemahan oleh Budiono. Jakarta: Hastabuana.
- Luhglatno. (2006). *Upaya Peningkatan Jumlah Penerimaan Dana di SMK Pelita Nusantara 2 Semarang*. Fokus Ekonomi. Vol. 1. No. 2. ISSN: 1907-6304.
- Mahsun, Mohammad. (2006). *Pengukuran Kinerja sektor public*. Yogyakarta: Edisi Pertama BPFE.
- Manullang. (1977). *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: Monara.
- Maslow, Abraham H. (1994). *Motivasi Dan Kepribadian*. Jakarta: PT Pustaka Binaman.
- Mawardi, Wisnu. (dalam Suharyani, dkk). (2006). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Bank Umum Di Indonesia (Studi Kasus Pada Bank Umum)*. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, No. 1, Hal: 83-93, Juli 2005.
- Nailul, Muhammad. (2002). *Pengaruh Sistem Audit Bawasda Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintah di Kabupaten Bulukumba*. Makassar: Perpustakaan Unhas.
- Nadar. (2009). *Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja Berdasarkan Persepsi Pejabat Struktural Lingkup Pemerintahan Kabupaten Wakatobi*. Jakarta: Perpustakaan UT.
- Ndraha. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pawito. (2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.

- Peraturan Daerah Kabupaten Wakatobi Nomor 6 Tahun 2005 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Wakatobi
- Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Poernomo Hadjisaroso. (1997). *Butir-Butir Untuk Memahami Pengertian Mengenai Hal Secara Benar dan Utuh*. Yogyakarta: Naskah I, Program Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia.
- Prawirosentono. (1993). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Edisi kelima. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rasul, Syahrudin. (2003). *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU No. 17/2003 tentang keuangan Negara*. Jakarta: PNRI.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Organizational Behavior*. Jilid I dan II. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Rohman. (2007). *Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah (PKD) dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survei pada Penda Kota, Kabupaten, dan Provinsi di Jawa Tengah)*. Vol. 7. No. 2.
- Ruky. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.
- Sarosa, Pietra. (2006). *Kiat Praktis Membuka Usaha: Becoming Your Entrepreneur Dream Big, Start Small, Act Now!* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- SANRI. (1996). *Manajemen Pengawasan*. Jakarta: SA-APFP.
- Senge, Peter. (1996). *Disiplin Kelima*. Jakarta: Bina Aksara.
- Siagian, P. Sondang. (1997). *Kerangka Dasar Administrasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Soekarno. (1975). *Dasar-Dasar Management*. Jakarta: Miswar.

- Soeprihanto, John. (2001). *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Susanto. (1997). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Swasto. (1996). *Pengembangan Diri Dalam Menunjang Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Syafrudin, Ateng. (1973). *Pemerintahan Daerah di Beberapa Negara Eropa dan Perencanaan Pembangunan*. Bandung: PT Bandung Press.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Thoha, Miftah. (1989). *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: Rajawali.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bombana, Kabupaten Wakatobi, dan Kabupaten Kolaka Utara di Provinsi Sulawesi Tenggara
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: YPAP.
- Yuniarti. (2009). *Pengaruh Kompetensi, Objektivitas, dan Kinerja Auditor Internal Terhadap Keefektifan Fungsi Audit Internal*. Vol. 101. ISSN: 0854-8986.

Lampiran 1**PEDOMAN WAWANCARA**

Wawancara dilakukan secara meluas dan mendalam, yakni setiap pertanyaan dapat dikembangkan agar diperoleh informasi atau data Bawasda Kabupaten Wakatobi yang akurat. Adapun beberapa pertanyaan yang selanjutnya disebut sebagai pedoman wawancara sebagai berikut:

A. Fungsi Transaksi (F0)

Dalam fungsi ini, pedoman wawancara yang digunakan sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertugas menjadi auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi?
2. Bagaimana pelaksanaan reviu yang dilakukan di Bawasda Kabupaten Wakatobi?
3. Bagaimana jumlah produk Bawasda Kabupaten Wakatobi pada Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT)?
4. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana penunjang kegiatan operasional auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi?
5. Bagaimana kesiapan dana Bawasda Kabupaten Wakatobi untuk operasional dan kesejahteraan pegawai?
6. Bagaimana metode kerja yang ada di Bawasda Kabupaten Wakatobi?
7. Bagaimana pengaruh pemimpin di lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi?

8. Bagaimana keadaan obyek pemeriksaan Bawasda Kabupaten Wakatobi?
9. Apakah ada tuntutan masyarakat Wakatobi terhadap Bawasda Kabupaten Wakatobi?

B. Fungsi Perencanaan Produk (F4)

Adapun pedoman wawancara untuk mengetahui fungsi perencanaan produk di Bawasda Kabupaten Wakatobi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas SDM Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam menyusun Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan (UPKPT)?
2. Bagaimana keakuratan data obyek pemeriksaan Bawasda Kabupaten Wakatobi dan bagaimana cara menjadikan data tersebut akurat? Kalau dengan cara koordinasi, apakah koordinasi selalu dilakukan? Tolong jelaskan!
3. Apakah Bawasda Kabupaten Wakatobi memiliki rencana kerja untuk melaksanakan fungsi perencanaan produknya?
4. Bagaimana peranan Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP) di lingkungan Kabupaten Wakatobi?
5. Bagaimana proses pengawasan yang dilakukan Bawasda Kabupaten Wakatobi agar fungsi perencanaan produk menghasilkan produk yang baik?

C. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F5)

Pedoman wawancara untuk fungsi riset dan pengembangan produk ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kemampuan SDM Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam mengevaluasi hasil pengawasan?
2. Bagaimana tentang evaluasi yang dilakukan Bawasda Kabupaten Wakatobi untuk fungsi riset dan pengembangan produk?
3. Berapa lama pengiriman produk yang dibutuhkan oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi?
4. Bagaimana koreksi pemimpin tentang produk Bawasda Kabupaten Wakatobi?
5. Bagaimana peran masyarakat yang dirasakan oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi?
6. Apakah anggota legislatif memiliki kepedulian terhadap Bawasda?

D. Fungsi Manajemen Personalia (F7)

Untuk fungsi manajemen personalia, maka pedoman wawancara yang digunakan sebagai berikut:

1. Bagaimana penempatan personal di lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi? Apakah sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya?
2. Bagaimana intensitas pembinaan dan pengembangan untuk pencapaian visi dan misi oleh anggota Bawasda Kabupaten Wakatobi?
3. Bagaimana kebijakan penganggaran untuk pembinaan dan pengembangan anggota Bawasda?
4. Bagaimana peraturan tentang penempatan pegawai di lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi?

E. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)

Untuk fungsi manajemen peralatan, pedoman wawancara yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas SDM yang bertugas untuk mengelola sarana dan prasarana Bawasda?
2. Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana yang dimiliki Bawasda?
3. Bagaimana anggaran dana yang diberikan pada Bawasda untuk pengelolaan sarana dan prasarana yang dimiliki Bawasda?
4. Bagaimana bantuan dari instansi lain di Kabupaten Wakatobi untuk Bawasda?
5. Apakah ada tuntutan dalam pengadaan sarana dan prasarana yang harus dimiliki Bawasda? Tolong jelaskan!

F. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)

Adapun susunan pertanyaan yang akan diberikan kepada narasumber untuk menjawab fungsi manajemen keuangan Bawasda adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kualifikasi SDM yang bertugas untuk mengelola keuangan di Bawasda?
2. Bagaimana sarana dan prasarana yang digunakan sebagai dukungan pengelolaan keuangan yang dimiliki Bawasda Kabupaten Wakatobi?
3. Bagaimana anggaran dana yang diberikan kepada Bawasda dan bagaimana pengelolaannya?

4. Seberapa besar dukungan DPRD dalam membantu pengelolaan keuangan yang dimiliki Bawasda?
5. Bagaimana perhatian instansi pusat yang diwakili oleh Inspektur Jenderal Depdagri terhadap pengelolaan keuangan Bawasda?

G. Fungsi Manajemen Inti (F11)

Pedoman wawancara untuk fungsi manajemen inti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tindakan pimpinan dalam lingkungan Bawasda?
2. Apakah seluruh auditor Bawasda hafal visi dan misi Bawasda? Sudahkah mereka memahami dan mampu mengimplementasikan saat bekerja? Tolong jelaskan!
3. Apakah peningkatan kinerja mampu dilakukan di lingkungan Bawasda? Metode apa yang digunakan pimpinan? Tolong jelaskan!
4. Apakah kedatangan pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi ke koordinasi pimpinan Bawasda seprovinsi Sulawesi Tenggara memiliki manfaat? Apa saja?
5. Apakah ada oknum DPRD yang memiliki ambisi pribadi dan mempengaruhi Bawasda Kabupaten Wakatobi?

Lampiran 2**PEDOMAN OBSERVASI**

Peneliti sebelum melakukan observasi agar medapat data atau informasi di lapanganyang akurat, maka perlu dibuat pedoman umum untuk hal-hal penting yang akan diobservasi. Meskipun dalam pelaksanaan observasi tetap akan dikembangkan dilokasi penelitian sesuai dengan kebutuhan tujuan penelitian. Pedoman observasi sebagai berikut:

1. Melakukan observasi terhadap gedung Kantor;
2. Melakukan observasi terhadap sarana dan prasarana Kantor;
3. Melakukan observasi terhadap struktur organisasi;
4. Observasi pada personalia yang tertera dalam struktur organisasi;
5. Melakukan observasi terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengangkatan atau pengesahan struktur organisasi;
6. Melakukan observasi terhadap dokumen uraian tupoksi ;
7. Melakukan observasi terhadap struktur pengaudit dan pengawas;
8. Melakukan observasi terhadap personalia yang ada dalam struktur pengawas;
9. Melakukan observasi terhadap dokumen kompetensi sumber daya pengawas;
10. Melakukan observasi terhadap dokumen atau bagan alur dan mekanisme pelaksanaan pengawasan;
11. Melakukan observasi terhadap dokumen perencanaan dan pelaksanaan peningkatan kapasitas sumber daya pengawas;
12. Melakukan observasi terhadap dokumen hasil-hasil kerja pengawasan.

Lampiran 3

HASIL WAWANCARA

Adapun hasil wawancara ini diperoleh dari 23 narasumber yang bekerja di lingkungan Bawasda. Adapun 23 narasumber tersebut dibagi menjadi 7 kelompok berdasarkan fungsinya, serta selanjutnya akan disebut AA sampai AW. Hasil wawancara ini adalah sebagai berikut:

A. Fungsi Transaksi (F0)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana kualitas SDM yang bertugas menjadi auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Cukup memenuhi saya rasa. Tapi yang tingkat pendidikan S1 dan S2 belum memenuhi tingkat kesesuaian. Walaupun mereka sudah memiliki sertifikat auditor dan sering mengikuti pelatihan. Malah lulusan SLTA yang memenuhi.
AB	Latar belakang pendidikan S1 dan S2 belum memenuhi, malah SLTA yang memenuhi. Mungkin pelatihannya kurang.
AC	Kualitas SDM malah menunjukkan lulusan SLTA lebih unggul. Hal ini membuktikan bahwa tidak selamanya latar belakang pendidikan itu hal mati dalam menunjukkan keahlian seseorang.
Rusdin	Bagaimana pelaksanaan reviu yang dilakukan di Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Waduh, reviu jarang dilakukan pak. Jadi tidak bisa berpendapat terlalu banyak.
AB	Reviu kalau di Bawasda jarang dilakukan karena tidak substantif. Coba kalau lebih substantif, pasti sering dilakukan.
AC	Di Bawasda Kabupaten Wakatobi, reviu jarang dilakukan dibanding Bawasda kabupaten lain.
Rusdin	Bagaimana jumlah produk Bawasda Kabupaten Wakatobi pada PKPT?
AA	Jumlah produk selalu sesuai dengan jumlah obyek yang diperiksa seperti yang tercantum dalam PKPT.
AB	Jumlah produk disini yaitu LHP dan LHE seringkali sesuai dengan jumlah obyek yang diperiksa. Kesesuaian itu juga didukung dalam PKPT, sehingga kesesuaian jumlah produk ini memberi kekuatan sendiri.
AC	Jumlah produk sesuai dengan jumlah obyek yang diperiksa dan tercantum dalam PKPT.

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana kondisi sarana dan prasarana penunjang kegiatan operasional auditor Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Ada 3 sepeda motor yang digunakan untuk mendukung tugas operasional auditor Bawasda.
AB	Tiga unit sepeda motor, padahal kan harusnya 4 unit sepeda motor dan 1 unit mobil. Kondisi sarana dan prasarana ini dirasa kurang.
AC	Saya rasa kondisinya sangat kurang. Bawasda hanya memiliki 3 unit sepeda motor. Tidak ada mobil. Hal ini bisa menghambat.
Rusdin	Bagaimana kesiapan dana Bawasda Kabupaten Wakatobi untuk operasional dan kesejahteraan pegawai?
AA	Dana selalu tersedia, tinggal bagaimana pengelolaannya. Harus diwanti-wanti untuk tidak melakukan korupsi.
AB	Dana yang tersedia untuk kegiatan operasional dan kesejahteraan Bawasda sudah tersedia cukup.
AC	Dana selalu ada dan mampu menjadi sebuah kekuatan, asalkan tidak dikorupsi.
Rusdin	Bagaimana metode kerja yang ada di Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Metode kerja sudah jelas, apalagi sudah dibentuk dalam buku panduan juga. Tinggal pemahamannya saja.
AB	Metode kerja sudah dibentuk menjadi buku panduan, tinggal pemahaman kepada seluruh staf.
AC	Metode kerja sudah berbentuk buku panduan.
Rusdin	Bagaimana pengaruh pimpinan di lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Pemimpin mampu menggerakkan staf untuk menyelesaikan segala persoalan.
AB	Tindakan turun tangan pemimpin cukup baik sebagai pendamping pencarian solusi bagi anggota Bawasda.
AC	Pemimpin dapat cepat menunjukkan perannya ketika ada masalah di lingkungan Bawasda.
Rusdin	Bagaimana keadaan obyek pemeriksaan Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Masyarakat memberi tanggapan yang positif terhadap hasil pemeriksaan.
AB	Penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan cepat dilakukan, sehingga masyarakat memberi tanggapan positif.
AC	Obyek pemeriksaan atau masyarakat memberi tanggapan positif.
Rusdin	Apakah ada tuntutan masyarakat Wakatobi terhadap Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AA	Ada. Terbukti dengan banyaknya surat pengaduan.
AB	Pasti ada,untutannya sangat banyak.
AC	Ada pak.

B. Fungsi Perencanaan Produk (F4)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana kualitas SDM Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam menyusun UPKPT?
AD	Latar belakang pendidikan S1 dan memiliki pengalaman di bidang perencanaan, membuat faktor SDM ini terlihat kuat.
AE	SDM Bawasda telah memenuhi kualifikasi karena memiliki keahlian yang sesuai.
AF	Faktor SDM ini sudah sesuai dengan kebutuhan.
Rusdin	Bagaimana keakuratan data obyek pemeriksaan Bawasda Kabupaten Wakatobi dan bagaimana cara menjadikan data tersebut akurat? Kalau dengan cara koordinasi, apakah koordinasi selalu dilakukan? Tolong jelaskan!
AD	Datanya akurat karena merupakan hasil dari koordinasi aparat. Intensitas koordinasi selalu dijaga untuk menjaga akurasi data.
AE	Akurasi data diperoleh dari hasil koordinasi antaraparat pengawasan. Koordinasi dilakukan tergantung kebutuhan data.
AF	Koordinasi menghasilkan akurasi data yang sesuai sehingga tidak ada tumpang tindih.
Rusdin	Apakah Bawasda Kabupaten Wakatobi memiliki rencana kerja untuk melaksanakan fungsi perencanaan produknya?
AD	Iya dan rencana kerjanya termasuk kategori baik.
AE	Pasti punya, apalagi rencana kerjanya dinilai cukup baik, karena PKPT akurat.
AF	Rencana kerja pasti dimiliki setiap organisasi. Adapun rencana kerja Bawasda ini berada dalam kategori baik.
Rusdin	Bagaimana peranan APFP di lingkungan Kabupaten Wakatobi?
AD	Peranannya untuk menghindari terjadinya tumpang tindih pengawasan sesama aparat.
AE	APFP selalu melakukan koordinasi, apalagi koordinasinya sekarang cukup baik.
AF	APFP sering berkoordinasi sehingga tidak ada pengawasan yang tumpang tindih.
Rusdin	Bagaimana kebijakan pengawasan yang dilakukan Bawasda Kabupaten Wakatobi agar fungsi perencanaan produk menghasilkan produk yang baik?
AD	Kebijakan pengawasan dari Mendagri dan Gubernur. Tapi yang dari pihak Mendagri kurang terasa karena tidak terlalu mendalam.
AE	Kebijakan pengawasan diterbitkan setiap tahun karena digunakan sebagai dasar penyusunan UPKPT.
AF	Kebijakan pengawasan dari Gubernur dan Mendagri, tapi dari Mendagri kurang mendalam. Padahal kebijakan tersebut sebagai dasar penyusunan UPKPT. Harus ditingkatkan itu.

C. Fungsi Riset dan Pengembangan Produk (F5)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana kemampuan SDM Bawasda Kabupaten Wakatobi dalam mengevaluasi hasil pengawasan?
AG	Faktor SDM ini sudah dapat dikatakan kuat karena telah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.
AH	Di bidang pengawasan ada 3 orang yang telah memenuhi kualifikasi, jadi sudah sesuai SDM untuk fungsi riset dan pengembangan produk ini.
AI	SDM bidang pengawasan ini sudah memenuhi kebutuhan berdasarkan pengalaman dan latar belakangnya.
Rusdin	Bagaimana tentang evaluasi yang dilakukan Bawasda Kabupaten Wakatobi untuk fungsi riset dan pengembangan produk?
AG	Faktor evaluasi terhadap laporan hasil pemeriksaan masih kurang baik.
AH	Faktor evaluasi belum memenuhi ketentuan secara keseluruhan, jadi masih kurang.
AI	Faktor evaluasi yang dilakukan termasuk kategori kurang baik.
Rusdin	Berapa lama pengiriman produk yang dibutuhkan oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AG	Waduh, kalau pengiriman produk jauh dari harapan di Bawasda Kabupaten Wakatobi ini pak.
AH	Pengiriman produk harusnya maksimal 7 hari, nah ini malah 2 bulan.
AI	Pengiriman produk jauh dari ketentuan, harusnya maksimal 7 hari, tapi disini pengirimannya lebih dari itu.
Rusdin	Bagaimana koreksi pimpinan tentang produk Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AG	Koreksi ini bagus karena dilakukan sebelum produk dikirimkan.
AH	Koreksi pimpinan dapat dikatakan baik karena dilakukan sebelum dikirimkan ke bupati dan instansi terkait.
AI	Koreksi selalu dilakukan sebelum produk dikirim, ini baik.
Rusdin	Bagaimana peran masyarakat yang dirasakan oleh Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AG	Tingkat kepedulian masyarakat cukup tinggi karena banyaknya surat pengaduan.
AH	Masyarakat berperan besar dengan memberikan saran dan kritik lewat surat pengaduan.
AI	Sangat tinggi, karena banyaknya surat pengaduan yang masuk.
Rusdin	Apakah anggota legislatif memiliki kepedulian terhadap Bawasda?
AG	Iya, kepeduliannya sangat tinggi.
AH	Iya, lewat penghitungan anggaran tidak dibahas sebelum laporan keuangan direviu oleh Bawasda.
AI	Sanga peduli.

D. Fungsi Manajemen Personalia (F7)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana penempatan personal di lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi? Apakah sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya?
AJ	Penempatan personal tidak berdasarkan latar belakang pendidikan dan kebutuhan.
AK	Penempatan personal lebih ke arah pendekatan manusia.
AL	Penempatan tidak sesuai dengan kebutuhan.
AM	Penempatan lebih karena pendekatan manusia, apalagi alasannya pendekatan manusia tersebut dapat dipikir secara logika.
Rusdin	Bagaimana intensitas pembinaan dan pengembangan untuk pencapaian visi dan misi oleh anggota Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AJ	Dilakukan sesuai kebutuhan dan tanpa tergantung dari instansi lain.
AK	Intensitas lumayan tinggi karena diadakan sesuai kebutuhan.
AL	Intensitas pembinaan dan pengembangan dilakukan sesuai kebutuhan berdasarkan masing-masing kualifikasi SDM.
AM	Intensitas dapat dikatakan sering, hal ini karena ingin memberikan kinerja auditor yang lebih baik lagi.
Rusdin	Bagaimana kebijakan penganggaran untuk pembinaan dan pengembangan anggota Bawasda?
AJ	Kebijakan penganggaran bergantung pada instansi lain, tapi jika pembinaan dan pengembangan dibutuhkan, tetap dilakukan.
AK	Kebijakan penganggaran bergantung dari LPPP, BPKP, dan Bawasda. Tapi pembinaan dan pengembangan selalu dilakukan.
AL	Kebijakan nya tergantung pada instansi terkait.
AM	Pembinaan dan pengembangan memang membutuhkan dana, tapi tidak mutlak. Kalau dibutuhkan, ya dilakukan saja, dana dipikirkan setelah pembinaan selesai.
Rusdin	Bagaimana peraturan tentang penempatan pegawai di lingkungan Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AJ	Peraturan penempatan kurang tegas. Lihat saja, tidak sedikit SDM yang di bidang pengawasan tidak memiliki sertifikat dan pengalaman yang memadai.
AK	Waduh, sangat kurang tegas itu sepertinya penempatan pegawainya. Kalau memang sudah tugas, tidak akan lagi ada penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian.
AL	Peraturan kurang tegas, jadi pegawai-pegawai yang ingin dipindahtugaskan lebih memilih alasan pendekatan manusia yang dapat dipikir secara logika.
AM	Sangat kurang tegas, pemerintah harus merubahnya. Ini mutlak.

E. Fungsi Manajemen Peralatan (F8)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana kualitas SDM yang bertugas untuk mengelola sarana dan prasarana Bawasda?
AN	Kualitas SDM sudah cukup baik, salah satunya dengan kualifikasi pendidikan minimal DIII.
AO	Kualitas SDM cukup baik dalam mengelola sarana dan prasarana karena SDM sudah pernah mengikuti KBD.
AP	Kualitas SDM cukup baik dari pendidikan dan keahlian.
Rusdin	Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana yang dimiliki Bawasda?
AN	Pengelolaannya saya rasa sangat minim.
AO	Saya rasa belum mampu dikelola dengan baik.
AP	Gimana mau dikelola dengan baik, terkadang ada auditor yang tidak jadi melakukan pengawasan karena tidak ada sarana yang mendukung.
Rusdin	Bagaimana anggaran dana yang diberikan pada Bawasda untuk pengelolaan sarana dan prasarana yang dimiliki Bawasda?
AN	Anggaran untuk pengelolaan belum dapat dikatakan cukup.
AO	Anggaran tidak cukup, jadi sangat minim pengelolaannya.
AP	Anggaran tidak cukup, sehingga menghambat pekerjaan auditor.
Rusdin	Bagaimana bantuan dari instansi lain di Kabupaten Wakatobi untuk Bawasda?
AN	Bantuan dari instansi lain cukup dan sesuai dengan kebutuhan Bawasda.
AO	Bantuan cukup dan memiliki intensitas yang tinggi.
AP	Bantuan instansi memang sering, tapi bantuannya tidak selalu dalam keadaan besar.
Rusdin	Apakah ada tuntutan dalam pengadaan sarana dan prasarana yang harus dimiliki Bawasda? Tolong jelaskan!
AN	Ada, masyarakat menuntut kecepatan penyelesaian kasus.
AO	Tuntutan masyarakat selalu ada.
AP	Ada, ini menjadi ancaman menyegarkan pengelolaan lebih baik.

F. Fungsi Manajemen Keuangan (F9)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana kualifikasi SDM yang bertugas untuk mengelola keuangan di Bawasda?
AQ	Kualitas SDM sudah cukup baik dengan memiliki sertifikasi.
AR	Sangat baik saya rasa, ada 2 orang yang punya sertifikasi bendaharawan daerah.
AS	Kualitas sudah baik, SDM memiliki pengalaman dan teruji.

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana sarana dan prasarana yang digunakan sebagai dukungan pengelolaan keuangan yang dimiliki Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AQ	Sangat kurang, hanya ada 2 unit komputer di kantor.
AR	Sarana dan prasarana yang digunakan kurang, harusnya itu punya 6 unit komputer dan 8 unit laptop, di kantor hanya ada 2 unit komputer. Sangat jauh dan sangat kurang.
AS	Belum mendukung sama sekali saya rasa.
Rusdin	Bagaimana anggaran dana yang diberikan kepada Bawasda dan bagaimana pengelolaannya?
AQ	Dana selalu tersedia setiap tahun dan seringkali meningkat jumlahnya.
AR	Anggaran dana selalu ada dan selalu meningkat, tapi 2010 kemarin menurun.
AS	Anggaran dana selalu dianggarkan, tinggal pengelolaannya saja.
Rusdin	Seberapa besar dukungan DPRD dalam membantu pengelolaan keuangan yang dimiliki Bawasda?
AQ	Dukungan DPRD sangat besar.
AR	Besar sekali, bisa dilihat dari anggaran dana yang didapatkan Bawasda.
AS	Dukungan DPRD selalu ada dan terlihat jelas, yaitu pada anggaran dana yang dialokasikan untuk Bawasda.
Rusdin	Bagaimana perhatian instansi pusat yang diwakili oleh Inspektur Jenderal Depdagri terhadap pengelolaan keuangan Bawasda?
AQ	Perhatian dalam bentuk dana memang baik, tapi untuk pengelolaannya sangat kurang.
AR	Kalau perhatian ya bagus, itu anggaran dananya selalu meningkat. Tapi kalau perhatian pada pengelolaan keuangan, itu masih sangat minim.
AS	Perhatian hanya dalam bentuk dana, bukan yang lain. Padahal kan pengelolaan keuangan juga butuh perhatian.

G. Fungsi Manajemen Inti (F11)

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Bagaimana tindakan pimpinan dalam lingkungan Bawasda?
AT	Pimpinan sangat mendukung perbaikan kualitas dalam waktu yang cepat.
AU	Pimpinan sering tepat mengambil keputusan dalam mengatasi persoalan.
AV	Pimpinan selalu berdiri di garda terdepan menyelesaikan persoalan di organisasinya.
AW	Pimpinan mendukung secara totalitas untuk peningkatan kinerja Bawasda.

Subyek	Deskripsi
Rusdin	Apakah seluruh auditor Bawasda hafal visi dan misi Bawasda? Sudahkah mereka memahami dan mampu mengimplementasikan saat bekerja? Tolong jelaskan!
AT	Tidak. Hanya tahu, belum paham.
AU	Yang hafal hanya beberapa, apalagi yang memahami, hanya segelintir saja.
AV	Kalau seluruh, belum ya. Kalau memahami mungkin sudah seluruhnya, tapi untuk implementasi ini yang kesulitan.
AW	Semua saya rasa belum secara keseluruhan. Hal ini perlu perhatian pimpinan agar anggota Bawasda hafal, paham, dan mampu mengimplementasikan visi dan misi itu.
Rusdin	Apakah peningkatan kinerja mampu dilakukan di lingkungan Bawasda? Metode apa yang digunakan pimpinan? Tolong jelaskan!
AT	Pimpinan menggunakan metode <i>learning by doing</i> dan <i>doing by learning</i> . Ini yang mendorong peningkatan kinerja.
AU	Pimpinan memiliki metode tersendiri dalam program pemberdayaan staf. Ini sangat menarik.
AV	Metode yang digunakan itu <i>learning by doing</i> dan <i>doing by learning</i> . Tapi yang bagus, pemberdayaan ini dilakukan secara periodik. Jadi ini bermakna kekuatan.
AW	Pimpinan memiliki program pemberdayaan staf secara periodik sekali dalam satu minggu dengan metode yang mampu dipahami semua anggota. Bagi saya ini sangat baik.
Rusdin	Apakah kedatangan pimpinan Bawasda Kabupaten Wakatobi ke koordinasi pimpinan Bawasda seprovinsi Sulawesi Tenggara memiliki manfaat? Apa saja?
AT	Ada. Pimpinan mampu mempelajari pimpinan Bawasda kabupaten lain sehingga akan mendapatkan masukan yang lebih baik.
AU	Jelas memiliki manfaat, misalnya dengan mengetahui gaya kepemimpinan pimpinan lain yang kinerja Bawasdanya lebih baik. Itu jelas sangat bermanfaat.
AV	Jelas ada, ya bisa berbagi dengan pimpinan Bawasda kabupaten lain.
AW	Manfaat selalu ada, antara lain: bisa berbagi, bisa belajar, dan lain sebagainya.
Rusdin	Apakah ada oknum DPRD yang memiliki ambisi pribadi dan mempengaruhi Bawasda Kabupaten Wakatobi?
AT	Setahu saya belum ada sih.
AU	Waduh, saya bingung nih pak jawabnya. Biasanya sih ada. Ini yang menjadi ancaman serius bagi Bawasda.
AV	Itu sudah biasa pak, tapi kalau sampai mempengaruhi, saya belum tahu pasti. Oknum sebagai provokator itu sudah biasa.
AW	Setahu saya tidak ada pak, walaupun ada, saya tidak tahu.