

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS

PENGENDALIAN
PELAKSANAAN KEGIATAN

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021

MODUL
PENGENDALIAN PELAKSANAAN KEGIATAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS



Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2021

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

PENGENDALIAN PELAKSANAAN KEGIATAN

Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S. Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Dr. Muhammad Hairil Anwar, S.T. M. Ak

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Maria Dewi Rosalina, SE.

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui online. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan

pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke online yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Manfaat Pembelajaran Bagi Peserta	2
D. Tujuan Pembelajaran	2
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	2
F. Petunjuk Belajar	3
BAB II KONSEP PENGENDALIAN	5
A. Esensi Pengendalian	5
B. Monitoring dan Evaluasi sebagai Aktivitas Pengendalian	6
C. Fungsi Monitoring dan Evaluasi	10
D. Pengendalian Risiko	11
E. Rangkuman	11
F. Evaluasi	12
BAB III INDIKATOR DAN JENIS PEKERJAAN	13
A. Indikator Proses	13
B. Indikator Kinerja	17
C. Sifat Pekerjaan	21
D. Jenis Jenis Risiko	22
E. Rangkuman	22
F. Latihan	23
BAB IV METODE MONEV	24
A. Metode Monitoring	24

B. Metode Evaluasi	28
C. Rangkuman	31
D. Latihan	31
BAB V PROSES MONEV	32
A. Perencanaan Monev	32
B. Pelaksanaan Monev	33
C. Pelaporan Monev	37
D. Rangkuman	37
E. Latihan	37
BAB VI TINDAK LANJUT MONEV	38
A. Tindak lanjut Monitoring	38
B. Tindak Lanjut Evaluasi	40
C. Rangkuman	41
D. Latihan	42
BAB VII PENUTUP	43
A. Kesimpulan	43
B. Implikasi	44
C. Saran Tindak Lanjut	44
DAFTAR PUSTAKA	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Ilustrasi Siklus PDCA dan peran Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan	6
Gambar 2 Hubungan antar Elemen Kinerja dengan Ukuran Kinerja	19

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu fungsi dalam manajemen organisasi adalah pengendalian yang di dalamnya terdapat aktivitas mengawasi, memantau, mengendalikan, dan mengevaluasi suatu kegiatan. Tanpa ada pengendalian yang baik tujuan organisasi tidak dapat dipastikan ketercapaiannya.

Di organisasi, keberhasilan pengendalian pelaksanaan kegiatan yang efektif merupakan kunci keberhasilan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Bagi organisasi di sektor publik, pelayanan publik yang prima adalah tugas sekaligus tujuan organisasi merupakan pekerjaan yang kompleks yang membutuhkan pengendalian pelaksanaan kegiatan yang efektif.

Pejabat Pengawas berperan sangat penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik di setiap organisasi/instansi tempat yang bersangkutan berkarya. Sebagai pejabat pengawas yang merupakan pejabat struktural terdepan diantaranya memiliki peran memastikan bahwa pelayanan publik dan pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan dengan baik.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan memahami monitoring dan analisis hasil monitoring agar tujuan pelaksanaan pekerjaan tercapai sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

C. Manfaat Pembelajaran Bagi Peserta

Modul Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dikembangkan untuk membekali pada ASN Pemangku Jabatan Pengawas untuk mampu melaksanakan dan menganalisis hasil monitoring pelaksanaan pekerjaan.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu melaksanakan dan menganalisis hasil monitoring pelaksanaan pekerjaan.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti mata pembelajaran ini, peserta dapat:

- a. Menjelaskan konsep, tujuan monev dalam pengendalian pelaksanaan pekerjaan;
- b. Menjelaskan indikator kinerja, proses kerja dan sifat pekerjaan;
- c. Menjelaskan teknik monitoring dan analisis hasil monitoring;
- d. Menjelaskan proses perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan monitoring dan evaluasi;
- e. Menjelaskan aktivitas dan ketentuan berkaitan dengan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi pokok dan sub materi pokok yang akan dibahas dalam mata pelatihan ini adalah:

1. Konsep Pengendalian;
 - a. Esensi Pengendalian

- b. Monitoring dan Evaluasi
- c. Fungsi Monev
- d. Pengendalian Risiko
- 2. Indikator dan Jenis Pekerjaan
 - a. Indikator proses
 - b. Indikator Kinerja
 - c. Risiko pelaksanaan pekerjaan
 - d. Sifat pekerjaan
- 3. Metode Monev
 - a. Monitoring
 - b. Evaluasi
- 4. Proses Monev
 - a. Perencanaan
 - b. Pelaksanaan
 - c. Pelaporan
- 5. Tindak Lanjut Monev
 - a. Tindak lanjut monitoring
 - b. Tindak lanjut evaluasi
 - c. Ketentuan-ketentuan terkait

F. Petunjuk Belajar

Untuk memaksimalkan proses dan hasil belajar dari modul Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan; disarankan agar peserta PKP - Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dapat mengikuti tahapan pembelajaran berikut ini:

- 1. Mulailah dengan mempelajari Bab I: Pendahuluan, yang memberikan gambaran mengenai Latar Belakang perlunya mempelajari modul; Deskripsi Singkat mengenai substansi modul;

Manfaat modul dan Bahan Ajar Bagi peningkatan kompetensi para ASN Pengawas; Tujuan Pembelajaran; serta ruang lingkup Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

2. Sebelum mempelajari esensi setiap Bab, pelajari komponen pengantar Bab, yang menjelaskan ruang lingkup yang akan dipelajari dari Bab tersebut.
3. Baca setiap bab dengan membuat catatan- catatan seperlunya. Pastikan tingkat pemahaman Anda terkait substansi Bab yang sedang dipelajari telah maksimal sebelum beralih ke Bab-Bab selanjutnya.
4. Kerjakan latihan dalam setiap Bab dalam modul.

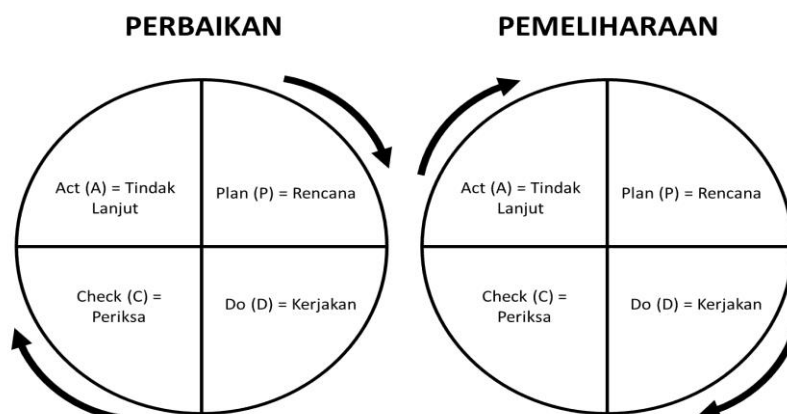
BAB II

KONSEP PENGENDALIAN

Bab II menguraikan konsepsi pengendalian dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Materi Konsepsi Pengendalian akan menjelaskan: esensi pengendalian yang memaparkan latar belakang pentingnya pengendalian khususnya pengendalian pelaksanaan kegiatan; aktivitas pengendalian berupa monitoring dan evaluasi (monev); pengendalian risiko; manfaat dan tujuan monev; serta prinsip-prinsip dalam monev.

A. Esensi Pengendalian

Tanggungjawab manajerial seorang pimpinan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya diantaranya adalah mengelola tugas. Dalam pengelolaan tugas terdapat siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan merupakan bagian penting dari sebuah Siklus tersebut. Pengendalian pekerjaan fokus pada *Check* (periksa) dan *Act* (A) sebagai tindak lanjut pengendalian, jika terdapat kekurangan atas pelaksanaan pekerjaan maka akan ada perbaikan, jika pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan perencanaan, maka aktivitas pengendalian akan fokus pada menjaga kinerja atau memelihara situasi yang sudah baik. Berikut ilustrasi siklus pengelolaan kerja dan kinerja, dimana pengendalian menjadi bagian dari aktivitas siklus tersebut:



Gambar 1 Ilustrasi Siklus PDCA dan peran Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan

Dilihat dari peran pengendalian dalam siklus PDCA maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pengendalian pelaksanaan pekerjaan merupakan upaya menjaga kerja dan kinerja agar tetap berada pada jalur yang ditentukan. Pengendalian tersebut dapat pada indikator mutu, jumlah maupun waktu. Di dalam kinerja pelayanan publik pengendalian pelaksanaan kegiatan juga merupakan upaya untuk menjaga dan sekaligus menegakkan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan.

B. Monitoring dan Evaluasi sebagai Aktivitas Pengendalian

Pengendalian pelaksanaan kegiatan atas suatu program dapat dilaksanakan melalui monitoring dan pengendalian (monev) sebagai dua aktivitas terpadu. Dalam keterpaduannya monev memiliki kegunaan, fokus dan keunikan masing-masing. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan, Pengendalian adalah serangkaian kegiatan manajemen yang dimaksudkan untuk menjamin agar suatu program/kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Masih mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 Monitoring atau yang di dalam peraturan disebutkan sebagai pemantauan merupakan kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan rencana pembangunan, mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang timbul dan/atau akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin.

Monitoring fokus pada aktivitas kegiatan atau program yang sedang diselenggarakan untuk memastikan kesesuaian proses dan capaian dengan rencana. Pelaksanaan monitoring dilakukan dengan menggali informasi secara mengacu pada indikator yang ditetapkan, untuk mengetahui sejauh mana program atau kegiatan yang sedang dilaksanakan memenuhi ketentuan dalam perencanaan dan proses kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Acuan monitoring meliputi esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program. Monitoring yang dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat pada pemastian pelaksanaan kegiatan agar berada pada jalur yang sesuai dengan pedoman dan perencanaan program. Monitoring yang baik juga dapat menginformasikan kepada pengelola program ketika terjadi hambatan, kelambanan dan penyimpangan, serta memberikan informasi untuk evaluasi.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Evaluasi dilaksanakan di akhir program atau kegiatan, untuk mengetahui sejauh mana capaian akhir dari kegiatan atau program. Hasil Evaluasi dapat dimanfaatkan untuk perencanaan kegiatan atau program yang sama pada masa berikutnya.

Dalam konteks pengelolaan keuangan Negara, efektifitas penggunaan anggaran merupakan salah satu isu yang penting. Berikut ini adalah beberapa peraturan perundangan terkait peningkatan dan pengendalian efektivitas penggunaan anggaran, namun tidak terbatas pada:

1. Undang Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN;
2. Paket Undang Undang Keuangan Negara (Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; Undang Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; Undang Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara)
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
5. Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan perundang-undangan tersebut di atas diantaranya mengamanatkan bahwa setiap penggunaan uang negara harus dapat dipertanggungjawabkan hasilnya kepada masyarakat dan digunakan secara efisien dan efektif. Untuk dapat mengukur hasil/manfaat yang akan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, maka setiap instansi pemerintah juga dituntut untuk memiliki ukuran keberhasilan dan target yang jelas sampai level kegiatan dan perlu memastikan ketercapaiannya.

Untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi melalui pelaksanaan kegiatan diantaranya diperlukan Sistem Pengendalian Intern

yang efektif. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pimpinan Instansi Pemerintah wajib a. menetapkan ukuran dan indikator kinerja; b. mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja; c. mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja; dan d. **membandingkan secara terus-menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.**

Dalam hal pelaksanaan layanan publik, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 21 dikatakan bahwa salah satu komponen standar pelayanan adalah pengawasan internal. Pengawasan internal di dalam pelayanan publik adalah pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.

C. Fungsi Monitoring dan Evaluasi

Secara umum monitoring bertujuan untuk menghindarkan penyimpangan dan memastikan kesesuaian. Lebih rinci Monitoring

mempunyai empat fungsi (Dunn, 1981), yaitu:

1. Ketaatan (compliance). Monitoring mengetahui sejauh mana administrator, staf, dan semua yang terlibat bertindak sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Pemeriksaan (auditing). Monitoring memeriksa sejauh mana barang dan layanan untuk pihak yang menjadi target telah tersampaikan.
3. Laporan (accounting). Monitoring memberikan informasi yang membantu perhitungan hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai konsekuensi penerapan kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu. Dalam konteks pelaksanaan pekerjaan dapat kita baca sebagai konsekuensi pelaksanaan program dan kegiatan di dalamnya.
4. Penjelasan (explanation). Monitoring menyampaikan dan informasi yang dapat menjelaskan dampak kebijakan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya terdapat perbedaan. Dalam konteks pelaksanaan pekerjaan dapat kita setarakan dengan dampak pelaksanaan program dan kegiatan yang ada di dalamnya.

Penilaian (Evaluasi) adalah aktivitas yang sangat berhubungan dengan monitoring. Evaluasi dapat menggunakan data yang diperoleh dari monitoring. Dalam perencanaan kegiatan sebaiknya menggunakan hasil evaluasi yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan. Evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan. Evaluasi berhubungan dengan hasil informasi tentang nilai serta memberikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan. Istilah evaluasi ini berdekatan dengan penafsiran, pemberian angka dan penilaian. Evaluasi dapat menjawab pertanyaan Apa perbedaan yang dibuat (Dunn :

2000). Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak. Evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (output). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan setidaknya dalam suatu periode (tahapan), sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dalam perencanaan dan dilaksanakan.

Lebih rinci pengetahuan mengenai fungsi dan manfaat Monev diantaranya dapat dilihat pada:

- a) <https://bpkad.banjarkab.go.id/index.php/2018/03/19/monitoring-evaluasi/>
- b) <http://perencanaan.ipdn.ac.id/kajian-perencanaan/kajian-perencanaan/monitoringdanevaluasi>
- c) https://itjen.pu.go.id/single_kolom/62
- d) <https://www.youtube.com/watch?v=fLpY7egynZk>

D. Pengendalian Risiko

Isi akan disesuaikan dengan cakupan modul terkait/sebelumnya

E. Rangkuman

Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan merupakan bagian penting dari sebuah Siklus tersebut. Pengendalian pekerjaan fokus pada Check (periksa) dan Act (A) tindaklanjut sebagai tindaklanjut pengendalian. Pengendalian juga memastikan kinerja, yang merupakan upaya penyelesaian atas tugas yang diberikan yang diukur berdasarkan standar-standar yang telah ditentukan baik kuantitas, kualitas dan waktu. Pengendalian dilakukan melalui kegiatan pemantauan dan evaluasi. Fungsi pengendalian adalah pemastih ketaatan, pemeriksaan, pelaporan dan penjelasan. Di dalam kinerja pelayanan publik pengendalian

pelaksanaan kegiatan juga merupakan upaya untuk menjaga dan sekaligus menegakkan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan serta memastikan pengelolaan risiko agar tujuan pelayanan dan program tetap terpenuhi.

F. Evaluasi

1. Didalam siklus PDCA, dimanakah letak pengendalian pelaksanaan kegiatan, dan bagaimana hubungannya dengan elemen lainnya?
2. Jelaskan definisi monitoring dan evaluasi
3. Jelaskan fungsi monitoring dan evaluasi
4. Jelaskan perbedaan monitoring dan evaluasi
5. Jelaskan pengendalian risiko

BAB III

INDIKATOR DAN JENIS PEKERJAAN

Pada Bab III ini Anda akan mempelajari indikator proses, indikator kinerja, jenis program atau pekerjaan serta jenis-jenis risiko dalam pelaksanaan pekerjaan. Organisasi publik sejatinya adalah pelayan masyarakat. Setiap dari pelayanan memiliki indikator proses atau ukuran kerja dan ukuran capaian kinerja yang standar. Indikator proses atau ukuran kerja adalah urutan aktivitas yang harus diikuti agar pelayanan dapat pelayanan dapat tersampaikan.

Bab ini lebih lanjut akan menjelaskan bagaimana standar kerja dan kinerja dikembangkan dan bagaimana memastikan standar-standar tadi dilaksanakan. Dengan mempelajari hal-hal tersebut Anda diharapkan mampu memahami indikator, sifat pekerjaan dan jenis risiko pelaksanaan pekerjaan yang dapat digunakan untuk melaksanakan monitoring pelaksanaan pekerjaan dan evaluasinya.

A. Indikator Proses

Dalam hal pelaksanaan layanan publik, secara prinsip dan nilai-nilai pengendalian pelayanan publik perlu diarahkan prinsip pelayanan prima. Keputusan MenPAN Nomor 63/Kep/M.PAN/07/2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik menyampaikan prinsip-prinsip pelayanan prima sebagai berikut:

1. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan

2. Kejelasan:

- a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;

- b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;
- c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

3. Kepastian Waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.

5. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

6. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelayanan publik.

7. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

8. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

9. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain

Mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Pasal 20, Penyelenggara berkewajiban menyusun, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam menyusun dan menetapkan standar pelayanan, penyelenggara wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait. Pengikutsertaan masyarakat dan pihak terkait dilakukan dengan prinsip tidak diskriminatif, terkait langsung dengan jenis pelayanan, memiliki kompetensi dan mengutamakan musyawarah, serta memperhatikan keberagaman. Lebih lanjut komponen standar pelayanan diatur pada Pasal 21.

Standar pelayanan tersebut dapat dituangkan dalam standar operasional prosedur. Standar operasional prosedur merupakan panduan di dalam melaksanakan aktivitas pelayanan terhadap publik. Standar Operasional Prosedur (SOP) juga adalah prosedur yang dilakukan secara berurutan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memastikan efektivitas hasil kerja dengan biaya yang ekonomis dan proses yang efisien yang dituangkan ke dalam dokumen untuk kemudian dijadikan pedoman.

Sementara itu, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional

Prosedur Administrasi Pemerintahan, Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. Mengacu pada pengertian SOP sebagaimana tertuang di dalam PerMenPAN dan RB, maka SOP dapat dijadikan alat pengendalian aktivitas pelayanan kepada publik. Apa saja yang dapat dikendalikan melalui SOP? Sesuai dengan pengertian SOP menurut PerMenPAN dan RB Nomor 35 Tahun 2012, yang dapat diacu sekaligus dikendalikan melalui SOP adalah:

1. Bagaimana proses penyelenggaraan aktivitas
2. Kapan aktivitas tersebut perlu dilakukan
3. Dimana aktivitas tersebut harus dilakukan dan
4. Siapa yang seharusnya melaksanakan proses penyelenggaraan aktivitas organisasi tersebut

Anda dapat membuat Standar Operasional Prosedur untuk mengendalikan kegiatan pelayanan di unit kerja Anda. Standar Operasional Prosedur tersebut berlandaskan pada semangat pelayanan prima dengan mempertimbangkan berbagai hal sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan terkait yang diantaranya telah diuraikan di atas. Selanjutnya Standar Operasional Prosedur dan/atau kegiatan dalam pelaksanaan pelayanan publik perlu diatur dalam kerangka kinerja pelayanan agar isu-isu efektivitas, efisiensi dan keekonomian kegiatan pelayanan publik dapat diukur dan dikendalikan.

Bentuk lain dari standar kerja adalah dokumen kontrak beserta kelengkapannya, Kerangka Acuan Kerja, dan lain-lain dokumen sebagai petunjuk pelaksanaan pekerjaan/program. Acuan kerja berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa baik proses pengadaan maupun pelaksanaan

dari pengadaan akan dididkusikan secara tersendiri pada mata pelatihan pengadaan barang dan jasa.

Terkait dengan akuntabilitas pelayanan publik, mengacu pada Kepmenpan Nomor 26 tahun 2004 Juknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam penyelenggaraan Pelayanan publik, penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada publik maupun kepada atasan/pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pertanggungjawaban pelayanan publik meliputi akuntabilitas: Kinerja, Biaya, dan Produk Pelayanan Publik

Dalam hal pelaksanaan pengadaan barang dan jasa indikator proses atau acuan kerja mengacu pada dokumen kontrak beserta kelengkapannya. Lebih lanjut berkenaan dengan pengadaan barang dan jasa akan dijelaskan pada mata pelatihan pengadaan barang dan jasa.

B. Indikator Kinerja

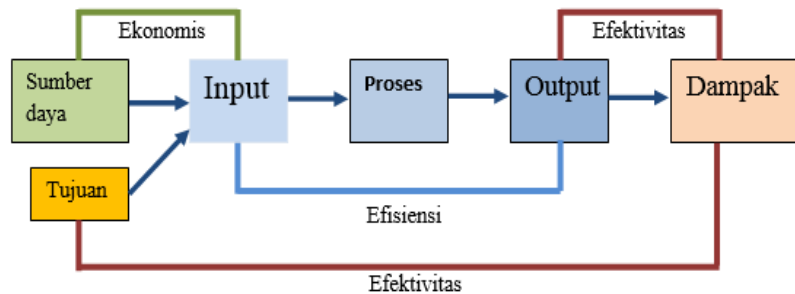
Ukuran kinerja diantaranya berkaitan dengan efektifitas, ekonomi dan efisien. **Efektif** merupakan ukuran yang berkaitan dengan input dan output, efektif berkaitan dengan output dan ekonomi merupakan pengukuran yang berkaitan dengan input.

Ekonomi Merupakan elemen kinerja yang berkaitan dengan input dan berkaitan dengan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin (Rai, 2008). Pengertian ekonomi terbatas pada penggunaan input itu sendiri, ekonomi tidak berarti memperoleh input semurah mungkin tetapi tidak memuaskan untuk tujuan organisasi (Jones dan Pendlebury, 1987). Ukuran ekonomi bersifat relatif sangat dipengaruhi oleh lokasi, jumlah dan waktu (Rai, 2008).

Efisiensi diukur dengan rasio Output terhadap Input, semakin besar rasio, atau semakin besar output terhadap input maka semakin efisien sebuah kinerja. Menurut Jones dan Pendlebury (1987) rasio yang digunakan bukanlah ukuran yang absolut namun relatif misalnya satuan kerja A lebih efisien dari satuan kerja B atau satuan kerja A tahun ini lebih efisien daripada tahun kemarin. Sedangkan menurut Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah Efisien adalah pencapaian keluaran yang maksimum dengan masukan tertentu atau penggunaan masukan terendah untuk mencapai keluaran tertentu. Berikut ilustrasi hubungan antara elemen-elemen kinerja dengan informasi kinerja yang diperoleh dari proses pengukuran.

Efektifitas mengacu pada keberhasilan atau ketercapaian tujuan, karenanya efektifitas hanya konsen pada output. Dalam praktiknya, tujuan diuraikan lebih detail sehingga pengukuran efektifitas akan lebih bermanfaat. Berbeda dengan efisiensi yang memiliki ukuran yang mudah untuk diinterpretasikan, efektifitas jarang sekali memiliki ukuran yang mudah (Jones dan Pendlebury, 1987). Tingkat efektifitas tidak berbicara tentang besarnya biaya untuk mencapai tujuan. Pengertian Efektif menurut Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah adalah merupakan pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan, yaitu dengan cara membandingkan keluaran dengan hasil.

Gambar berikut mengilustrasikan hubungan antara ukuran-ukuran dalam manajemen kinerja dalam relasinya terhadap *input*, proses dan *output*.



Gambar 2 Hubungan antar Elemen Kinerja dengan Ukuran Kinerja

Sumber: Daujotait dan Macerinskien dalam Anwar, 2016.

Dari diagram di atas dapat dimaknai bahwa ekonomis adalah relasi antara penggunaan sumberdaya untuk mendapatkan input. Efisiensi sebagaimana telah disampaikan sebelumnya adalah relasi antara input dan output. Efektivitas dapat dilihat dari dua hal yaitu ketercapaian tujuan pada input dengan dampak yang ditimbulkan oleh kinerja dan juga ketercapaian dampak dari output yang diperoleh dari rangkaian proses kinerja.

Kinerja di sektor publik secara umum tidak mudah untuk diukur karena seringkali hasil kinerja sektor publik tidak berupa data-data kuantitatif. Pengukuran kinerja di sektor publik dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja mulai dari kehematan, kepatuhan dalam kegiatan pemerolehan input, pengukuran efisiensi dalam pengelolaan input menjadi keluaran dan efektifitas dampak (Rai, 2008).

Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*). Selain itu,

indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau ketidakberhasilan) kebijakan/program/ kegiatan dan pada akhirnya sulit juga untuk menilai kinerja instansi/unit kerja pelaksanaanya.

Syarat-syarat yang berlaku untuk semua indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Relevan**; indikator kinerja harus berhubungan dengan apa yang diukur dan secara objektif dapat digunakan untuk pengambilan keputusan atau kesimpulan tentang pencapaian apa yang diukur.
2. **Penting/menjadi prioritas** dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, atau pencapaian (accomplishment);
3. **Efektif dan layak**; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang layak.

Dalam menyusun Indikator Kinerja harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. spesifik (*specific*);
2. dapat terukur (*measurable*);
3. dapat dicapai (*attainable*);
4. berjangka waktu tertentu (*time bound*); dan
5. dapat dipantau dan dikumpulkan (*trackable*).

Tipe dan Jenis Indikator Kinerja

Berdasarkan tipenya, indikator kinerja dapat dibagi menjadi:

1. Kualitatif: menggunakan skala (misal: baik, cukup, kurang).
2. Kuantitatif absolut: menggunakan angka absolut (misal: 30 orang, 80 unit).
3. Persentase: menggunakan perbandingan angka absolut dari yg diukur dengan populasinya (misal: 50%, 100%).
4. Rasio: membandingkan angka absolut dengan angka absolut lain yang terkait (misal: rasio jumlah guru dibandingkan jumlah murid).
5. Rata-rata: angka rata-rata dari suatu populasi atau total kejadian (misal: rata-rata biaya pelatihan per peserta dalam suatu diklat).
6. Indeks: angka patokan dari beberapa variabel kejadian berdasarkan suatu rumus tertentu (misal: indeks harga saham, indeks pembangunan manusia).

Salah satu tautan yang mengupas tentang indikator dalam monitoring dan evaluasi adalah

<https://www.youtube.com/watch?v=wlaYm7M09Wo>

C. Sifat Pekerjaan

Dilihat dari jangka waktu pelaksanaannya pekerjaan atau program ada yang merupakan rangkaian kegiatan yang berkelanjutan dan ada yang berupa kegiatan yang berjangka waktu lebih pendek dari tahun anggaran. Dari pemicu kegiatan atau program, ada yang bersifat insidental atau seketika karena keterdesakan atau situasi memaksa dan ada yang sifatnya rutin dilaksanakan.

Untuk kegiatan yang berjangka waktu pelaksanaan kegiatan dapat

juga berupa pengadaan barang dan jasa. Untuk memahami lebih jauh monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan berupa pengadaan barang dan jasa, perlu diketahui definisi dari barang dan jasa tersebut. Berikut ini adalah definisi-definisi yang relevan:

- i. Barang adalah setiap benda baik berwujud maupun tidak berwujud, bergerak maupun tidak bergerak, yang dapat diperdagangkan, digunakan atau dimanfaatkan oleh pengguna barang
- ii. Pekerjaan Konstruksi adalah seluruh pekerjaan yang berhubungan dengan pelaksanaan konstruksi bangunan atau pembuatan wujud fisik lainnya
- iii. Jasa lainnya adalah jasa yang membutuhkan kemampuan tertentu yang mengutamakan keterampilan (*skillware*) dalam suatu sistem tata kelola untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan/atau penyediaan jasa selain jasa konsultasi, pekerjaan konstruksi dan pengadaan barang.
- iv. Jasa Konsultasi adalah jasa layanan profesional yang membutuhkan keahlian tertentu di berbagai bidang keilmuan yang mengutamakan adanya olah pikir (*brainware*)

D. Jenis Jenis Risiko

Isi akan disesuaikan dengan cakupan modul terkait/sebelumnya

E. Rangkuman

Ukuran capaian kerja atau biasa disebut dengan kinerja adalah ukuran yang harus dicapai sebagai dampak dari pekerjaan atau biasa disebut indikator kinerja. Urutan aktivitas kerja dan indikator kinerja dapat dijadikan alat pengendalian pekerjaan agar pelaksanaan pekerjaan pelayanan publik berjalan sebagaimana harusnya.

Acuan kerja pelayanan publik perlu disusun sedemikian sehingga mengarah pada pelayanan publik yang prima dan perlu disajikan secara jelas dan transparan. Indikator kinerja harus memenuhi kriteria SMART. Jenis pekerjaan dapat dilihat dari durasi waktu, urgensi waktu, dan jenis pengadaan. Sementara itu risiko-risiko dalam pelaksanaan program diantaranya adalah

F. Latihan

- A. Tuliskan indikator kerja dan indikator kinerja
- B. Di dalam penetapan acuan kerja atau acuan kerja hal-hal apa sajakah yang perlu dipertimbangkan
- C. Di dalam penetapan indikator kinerja hal-hal apa sajakah yang perlu dipertimbangkan
- D. Uraikan jenis-jenis pekerjaan
- E. Risiko apa sajakah yang mungkin ada di dalam pelaksanaan pekerjaan

BAB IV

METODE MONEV

Pada Bab IV ini Anda akan membahas metode dalam melaksanakan *monitoring* dan evaluasi. Monitoring berkaitan dengan pemantauan saat pelaksanaan pekerjaan berlangsung. Sedangkan evaluasi merupakan analisis data atau informasi monitoring atau dapat disetarakan dengan pengukuran kinerja.

A. Metode Monitoring

Dalam pelaksanaan monitoring metode yang dapat digunakan antara lain dengan survey atau kunjungan/inspeksi ke lapangan, diskusi dengan para pihak yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan serta dapat juga dengan pemantauan dari dokumentasi pelaksanaan pekerjaan atau *desk monitoring*.

Dalam melaksanakan pengendalian melalui aktivitas pemantauan seorang pemantau harus memiliki kompetensi antara lain: memahami pekerjaan yang dipantau; memahami pelaksana dan konteks pelaksanaan serta memahami dan menguasai metode pemantauan. Juga harus dicatat bahwa proses pemantauan tidak mengganggu pelaksanaan, pemantau dilarang intervensi; cepat menangkap temuan dan melakukan cara untuk mengungkap temuan (Nugroho 2008).

Berikut ini adalah beberapa cara dalam mengumpulkan data dan informasi berkaitan dengan proses pelaksanaan kegiatan.

Observasi

Observasi atau pengamatan dilakukan dengan mengamati secara langsung dengan seluruh panca indera terhadap objek yang dimonitor. Observasi lebih optimal jika digunakan untuk mengamati sesuatu yang

bersifat berwujud misalnya keberadaan dan keberfungsian serta pemanfaatan suatu barang atau layanan, mengamati suatu proses misalnya proses serah terima barang pada suatu kontrak pengadaan atau proses pelayanan perizinan pada suatu instansi atau menilai hasil program misalnya menilai pemanfaatan fasilitas pembangunan oleh masyarakat. Nilai dari suatu pengamatan fisik jangan dianggap rendah. Pengamatan atas perilaku buruk karyawan dapat memberikan informasi tentang tekanan kerja, moral, kurangnya beban kerja, yang kemudian dapat ditindaklanjuti secara memadai. Namun demikian, pemilihan aktivitas pengamatan harus dipertimbangkan. Aktivitas tersebut harus mewakili area yang dimonitor. Perlu diwaspadai bahwa orang cenderung bertindak berbeda bila mereka diamati. Foto dan video meningkatkan nilai pengamatan langsung. Deskripsi hasil pengamatan secara terinci perlu dituangkan dalam bentuk tertulis. Pengamatan langsung lebih kuat daripada sumber sekunder. Dalam pelaksanaan pemantauan, pengamatan langsung merupakan cara terbaik untuk menentukan keberadaan atau kondisi aset fisik, apakah aset tersebut ada? Berapa jumlahnya? apakah aset tersebut dibeli dari uang publik/bagaimana pemeliharaannya? Apakah aset tersebut masih berfungsi? Apakah pemanfaatannya sesuai dengan peruntukannya? Pengamatan langsung juga mencatat berbagai situasi dan kegiatan terinci yang dilakukan oleh pelaksana program/kegiatan, apakah kegiatan tersebut sesuai dengan wewenang yang dimiliki, dan apakah kegiatan tersebut efisien dan efektif. Pengamatan juga membantu untuk mendapatkan informasi seberapa serius konsekuensi tidak terpenuhinya kriteria. Pengamatan harus direncanakan untuk memilih sampel yang diamati. Kegiatan pengamatan akan efektif jika menyatu dengan lingkungannya. Jika para staf

mengetahui bahwa mereka sedang diamati, maka secara otomatis mereka akan berperilaku sebaik-baiknya, setertib mungkin, yang mungkin berbeda dalam keseharian, hal tersebut tidak pernah terjadi. Pengamatan tanpa sepengetahuan dapat membatasi manfaat data yang diperoleh. Perlu meminta izin jika akan menggunakan tape recorder dalam permintaan keterangan atau video/foto dalam pengamatan. Inspeksi merupakan bagian dari observasi namun inspeksi dilakukan secara mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu untuk menangkap kondisi senyatanya.

Review Dokumen

Reviu dokumen dilakukan untuk memperoleh data/informasi tertulis yang dapat mendukung monitoring. Reviu dokumen membutuhkan waktu yang relatif lama mengingat dokumen program/kegiatan yang banyak dan beragam. Untuk itu jika tidak memungkinkan untuk memantau seluruh dokumen maka harus ditentukan dokumen apa yang harus direviu secara sampel.

Survei

Pengertian survei sering rancu dengan pengertian observasi, padahal keduanya memiliki definisi yang berbeda walaupun saling berhubungan. Menurut Kamus Webster, survei diartikan sebagai suatu kondisi tertentu yang menghendaki kepastian informasi terutama bagi orang yang bertanggungjawab atau yang tertarik. Menurut Singarimbun (1991) survei didefinisikan sebagai penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Salah satu jenis survei adalah evaluasi yaitu mencari jawaban tentang pencapaian tujuan yang digariskan sebelumnya.

Survei dilakukan untuk mengumpulkan informasi kuantitatif

dan/atau kualitatif dari banyak pihak. Teknik survei menyesuaikan dengan tujuan. Setelah ditetapkan tujuan dengan jenis survei yang akan dilakukan maka disusun pertanyaan-pertanyaan dengan wawancara (bertatap muka, via SMS, email, telepon) atau kuesioner, yang mengarah pada tujuan yang akan dicapai. Survei yang sering digunakan adalah menggunakan dokumentasi kuesioner agar dapat menjadi bukti yang valid dan kompeten serta mudah dianalisis

Focus Group Discussion

Focus Group Discussion (FGD) secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Irwanto (2006:1-2) mendefinisikan FGD sebagai suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Walaupun hakikatnya adalah sebuah diskusi, FGD tidak sama dengan wawancara, rapat, atau obrolan beberapa orang.

FGD berbeda dengan sarana yang semata-mata digelar untuk mencari konsensus. Hasil FGD tidak bisa dipakai untuk melakukan generalisasi karena FGD memang tidak bertujuan menggambarkan (representasi). Pentingnya FGD bukan terletak pada hasil representasi populasi, tetapi pada kedalaman informasinya. Lewat FGD, bisa diketahui alasan, motivasi, argumentasi atau dasar dari pendapat seseorang atau kelompok. FGD merupakan salah satu metode pencarian informasi kualitatif yang secara teori mudah dijalankan, tetapi praktiknya membutuhkan keterampilan teknis yang tinggi.

Masing-masing metode di atas memiliki kelebihan dan kekurangannya. Penggunaan metode disesuaikan dengan tujuan dan

kondisi yang ada. Penggunaan metode dapat juga dikombinasikan satu dengan lainnya.

B. Metode Evaluasi

Setelah dilakukan pemantauan/monitoring, berdasarkan data dan informasi yang diperoleh selanjutnya dilakukan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja; menemukan hal-hal untuk meningkatkan kinerja serta untuk mencapai akuntabilitas (Nugroho 2008).

Metode evaluasi dapat dilaksanakan dengan membandingkan kondisi dan situasi yang dipantau dan dievaluasi dengan tujuan atau target, evaluasi juga dapat dilaksanakan dengan membandingkan dengan pencapaian/kondisi pada waktu-waktu sebelumnya (Historikal) dan dapat juga dibandingkan dengan kondisi pada *Best practises* pada aktivitas/kegiatan yang dipantau. Pemantau perlu menjaga jarak dari pelaksana dan target, prosedur evaluasi dapat dipertanggungjawabkan secara metodologi yang dilaksanakan tidak dalam suasana permusuhan/kebencian (Nurgoho, 2008 p. 711).

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan antara kinerja yang (seharusnya) terjadi dengan kinerja yang diharapkan. Pengukuran kinerja ini dilakukan secara berkala (triwulan) dan tahunan. Pengukuran dan perbandingan kinerja dalam laporan kinerja harus cukup menggambarkan posisi kinerja instansi pemerintah.

Evaluasi terhadap kinerja merupakan pendapat yang bersifat

evaluatif atas sifat, perilaku atau prestasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dan pengembangan (Kreitner dan Kinicki, 201 dalam Wibowo 2007). Evaluasi terhadap kinerja juga memberikan informasi dan mencari cara perbaikan (Newstrom dan Davis, 1997).

Evaluasi dalam pengukuran kinerja pada sistem akuntabilitas kinerja dapat dilakukan dengan:

- i. Melakukan perbandingan-perbandingan, yang dapat dilaksanakan pada:
 - Realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya
 - Capaian tahun ini dengan capaian tahun sebelumnya
 - Realisasi akumulatif s.d tahun ini dengan target akumulatif s.d tahun ini
 - Benchmarking dengan organisasi lain yang sejenis
- ii. Mengevaluasi ketepatan pada: target indikator kinerja dan capaian indikator kinerja
- iii. Mengevaluasi keterkaitan
 - Keterkaitan capaian jenis indikator kinerja
 - Keterkaitan capaian program dengan capaian sasaran
 - Keterkaitan antar sasaran/program
 - Keterkaitan dengan unit lain

Setelah di evaluasi hasil dari pengukuran kinerja selanjutnya perlu dianalisis. Analisis dalam evaluasi kinerja merupakan penjabaran lebih lanjut dari evaluasi kinerja. Analisis dapat dilakukan pada

- Kinerja Per Segmen Target Group
- Kinerja Per Bulan
- Kinerja Per Lokasi
- Kinerja Per Unit Kerja Pelaksana

- **Kinerja Per Program/Kegiatan**

Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini dapat menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

Evaluasi kinerja berkait erat dengan data kuantitatif pengukuran kinerja sedangkan analisis adalah merupakan penjabaran lebih lanjut dan pemaknaan secara kualitatif terhadap evaluasi kinerja sekaligus memuat umpan balik yang diperlukan selanjutnya. Hasil evaluasi dan analisis pada pengukuran kinerja akan bermanfaat untuk pelaporan dan evaluasi. Dalam evaluasi kinerja akan menilai keekonomisan, efisiensi dan efektifitas.

Kualitas Pengukuran bergantung pada ketersediaan indikator dan adanya mekanisme pengumpulan data kinerja. Pengukuran dapat dijadikan alat ukur keberhasilan organisasi dan individu. Ukuran kinerja harus dipantau dan dievaluasi secara berkala. Hasil pengukuran kinerja digunakan sebagai alat untuk menilai dan meningkatkan kinerja.

C. Rangkuman

Ada beragam metode yang dapat digunakan dalam pemantauan pelaksanaan pekerjaan, kita dapat memilih dan mengkombinasikan metode-metode tersebut bergantung pada situasi dan kondisi yang ada.

Pemilihan metode yang tepat dan pelaksanaan monitoring yang baik akan menghasilkan data yang faktual dan sebenarnya terhadap kondisi pelaksanaan pekerjaan.

Informasi yang didapat dalam monitoring akan diolah sedemikian dalam evaluasi terhadap pekerjaan dengan beragam pendekatan.

D. Latihan

1. Apa sajakah metode dalam pemantauan, bagaimana kelebihan dan kelemahan masing-masing ?
2. Sebutkan berbagai pendekatan dalam evaluasi capaian kinerja atas pelaksanaan pekerjaan?

BAB V

PROSES MONEV

Dalam Bab V ini Anda akan mempelajari langkah-langkah atau tahapan dalam pelaksanaan monev. Tahapan tersebut meliputi tahap perencanaan monev, tahap pelaksanaan dan tahap pelaporan. Tindaklanjut dari monev sejatinya juga merupakan rangkaian dari proses monev yang merupakan konsekuensi dari proses ini monev sehingga akan kita diskusikan pada Bab selanjutnya.

A. Perencanaan Monev

Sebelum dilaksanakan monitoring dan evaluasi perlu dilakukan beberapa persiapan yang diantaranya meliputi:

a) Lokasi,

Merupakan tempat dimana monev akan dilaksanakan. Termasuk lokasi kerja saat melakukan monev.

b) Jenis/Beban Kerja,

Beban kerja pada lokasi perlu dipertimbangkan. Baik dari sisi struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi maupun besaran pekerjaan yang akan dimonev.

c) Kebutuhan SDM

Membutuhkan ahli apa saja dan berapa jumlah sesuai dengan jenis program/pekerjaan yang akan dimonev

d) Durasi atau perencanaan waktu

Dari pekerjaan yang dimonev dan SDM yang melakukan monev dapat diperkirakan jumlah waktu yang dibutuhkan.

e) Perencanaan Metodologi

Metodologi monitoring dan evaluasi juga perlu direncanakan sesuai dengan program yang dimonev dan kondisi yang ada.

f) Administrasi

Selain hal-hal yang bersifat teknis perlu juga dipersiapkan hal-hal yang bersifat administratif, seperti administrasi keuangan dan dukungan formal lainnya seperti Surat Tugas.

B. Pelaksanaan Monev

Pelaksanaan pengendalian meliputi monitoring terhadap *input*, proses, dan *output*.

- a) Masukan (*input*)** di dalam kegiatan antara lain mencakup: tenaga manusia, dana, bahan, peralatan, jam kerja, data, kebijakan, manajemen dan sumberdaya lainnya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan proyek.
- b) Proses / aktivitas** merupakan aspek dari kegiatan yang mencerminkan suatu proses kegiatan, seperti penelitian, pelatihan, proses produksi, pemberian bantuan dan sebagainya.
- c) Keluaran (*output*)**, yaitu aspek kegiatan yang mencakup mencakup hasil dari proses yang terutama terutama berkaitan dengan kuantitas (jumlah) barang ataupun jasa.

(Sumber: <http://web.ipb.ac.id/~erizal/manpro/monitoring-pengendalian-proyek>)

Sedangkan yang menjadi sasaran Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan meliputi; Pengendalian Biaya dan Waktu; Pengendalian Teknis/Mutu; dan Pengendalian Administrasi.

Pengendalian biaya dapat dibagi menjadi biaya per area, atau per jenis pekerjaan; pengendalian penggunaan orang juga dapat

dikelompokkan per area atau per orang. Pengendalian waktu akan terkait dengan prosedur serta kinerja atau produktivitas. Dalam pengendalian waktu dapat dipilih objek pekerjaan yang kritis, didahului dengan jadwal induk yang dirinci ke dalam komponen-komponen yang kritis; Diperlukan analisis pemantauan dan analisis kinerja pekerjaan; Juga perlu dikaji apakah pekerjaan telah sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ditetapkan. Pengendalian teknis/mutu dapat dilakukan dengan pengecekan dan pengkajian, inspeksi dan uji kemampuan serta pengujian dengan sampling. Pengecekan dan pengkajian mutu diantaranya dapat dilaksanakan terhadap gambar konstruksi, gambar pembelian (pengadaan), dan perhitungan terkait spesifikasi, hal ini dilaksanakan untuk memastikan bahwa kriteria, spesifikasi, dan standar telah terpenuhi; Inspeksi dan Uji Kemampuan berupa pemeriksaan fisik termasuk menyaksikan uji coba berfungsinya suatu peralatan; Pengujian dengan sampling dimaksudkan untuk menguji apakah material memenuhi spesifikasi/kriteria yang ditentukan (Soeharto, 1997 pp 286-306).

Pengendalian Administrasi meliputi Sistem Pelaporan yang merupakan komunikasi di antara penanggung jawab untuk mengetahui yang sedang terjadi di lapangan. Sistem pelaporan dilaksanakan oleh orang-orang yang tepat dan bertanggungjawab terhadap setiap pekerjaan. Pimpinan yang mengintegrasikan laporan untuk penyesuaian dalam kegiatan serta sebagai bahan informasi yang benar dan tepat waktu (Sanusi, 2000 p.33).

Dalam konteks pekerjaan yang terkait dengan pengadaan barang dan jasa maka beberapa yang perlu dimonev adalah:

a) Prestasi Pekerjaan

Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia, Penilaian Penyedia oleh Pejabat Pembuat Komitmen meliputi:

1. Kualitas hasil pekerjaan sesuai KAK;
2. Kemajuan atau prestasi pekerjaan sesuai jadwal dan tidak ada keterlambatan;
3. Pelaksanaan pekerjaan sesuai jangka waktu yang ditetapkan dalam Kontrak;
4. Kualifikasi, jumlah, dan waktu penugasan tenaga ahli sesuai dengan Kontrak; dan
5. Ketaatan dan kelengkapan dalam memenuhi administrasi pekerjaan sesuai dengan Kontrak.

b) Kesesuaian dengan Kerangka Acuan Kerja

Kesesuaian dengan Kerangka Acuan Kerja dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan dokumen perencanaan kegiatan yang berisi penjelasan/ keterangan mengenai apa, mengapa, siapa, kapan, di mana, bagaimana, dan berapa perkiraan biayanya suatu kegiatan. Kesesuaian dengan perencanaan dalam hal pelaksanaan pekerjaan konstruksi juga mengacu pada gambar rencana dan spesifikasi teknis.

c) Kesesuaian dengan Jangka Waktu

Dalam pelaksanaan proyek konstruksi, kontraktor perlu membuat suatu perencanaan dalam hal waktu dan biaya yang diperlukan selama melaksanakan pekerjaan. Salah satu perencanaan waktu yang dapat

dibuat oleh kontraktor sebagai alat bantu jadwal pelaksanaan adalah Kurva S. Kurva S tersebut bisa digunakan sebagai indikator terlambat tidaknya suatu proyek pekerjaan. Perencanaan melalui pembuatan jadwal pelaksanaan proyek konstruksi berfungsi sebagai alat kontrol dalam pelaksanaan proyek di lapangan agar memudahkan dalam pengawasan dan pengaturan tenaga kerja di lapangan, khususnya dalam hal pengawasan produktivitas tenaga kerja.

d) Kesesuaian Kualifikasi

Spesifikasi tenaga pelaksana kegiatan harus memenuhi kualifikasi sebagaimana dituangkan di dalam kontrak. Kualifikasi dapat meliputi latar belakang pengetahuan dan pengalaman juga jumlah untuk masing-masing kualifikasi. Kualifikasi umumnya dinyatakan dalam sertifikasi. Khusus untuk pelaksanaan pekerjaan jasa konstruksi kesesuaian kualifikasi dibuktikan dengan Sertifikat Keahlian (SKA) yang diterbitkan oleh LPJK. SKA diberikan kepada tenaga ahli konstruksi yang telah memenuhi persyaratan kompetensi berdasarkan disiplin keilmuan, kefungsian dan/atau keahlian tertentu. SKA diperuntukan bagi tenaga ahli perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi (kontraktor), Jasa Perencana dan Jasa Pengawas Konstruksi (konsultan)

Sumber: <https://skalpj.ko.id/ska>

e) Kelengkapan Administrasi

Mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Administrasi hasil pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa diperiksa oleh Pejabat Pemeriksa Hasil Pekerjaan (PjPHP) yang merupakan pejabat administrasi/pejabat fungsional/personel. Panitia Pemeriksa Hasil Pekerjaan (PPHP) merupakan tim yang juga bertugas memeriksa administrasi hasil

pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa. Untuk pekerjaan swakelola pengawasan administrasi dilakukan oleh tim Pengawas, tugas tim ini juga termasuk mengawasi persiapan dan pelaksanaan fisik.

Lebih rinci dapat dilihat pada mata pelatihan terkait pengadaan barang dan jasa.

C. Pelaporan Monev

Penyelenggaraan monev yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Dalam konteks monev kinerja organisasi lebih lanjut dapat dilihat pada link youtube berikut

<https://www.youtube.com/watch?v=ra1tO2GjISo>

Lebih rinci berkenaan pelaksanaan monev untuk pengadaan barang dan jasa dapat diperdalam pada pelatihan terkait barang dan jasa.

D. Rangkuman

Penyelenggaraan monev meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Perencanaan meliputi perencanaan waktu, sumber daya dan perencanaan proses. Dalam pelaksanaan monev dapat menyasar pada kesesuaian waktu, proses dan administrasi pelaporan.

E. Latihan

1. Sebutkan hal-hal yang perlu direncanakan dalam monev?
2. Apa sajakah sasaran dari pelaksanaan monev?

BAB VI

TINDAK LANJUT MONEV

Setelah kegiatan monitoring dan evaluasi dilaksanakan, maka tahapan yang penting berikutnya adalah tindak lanjut hasil monev. Tindak Lanjut akan menentukan kebermanfaatan dari monev baik pada pekerjaan yang dimonev maupun untuk pekerjaan sejenis di waktu dan tempat yang lain. Pada bab VI ini kita akan mendiskusikan baik tindak lanjut monitoring pada saat atau pada masa pelaksanaan pekerjaan maupun tindak lanjut evaluasi pekerjaan setelah pekerjaan selesai.

A. Tindak lanjut Monitoring

Tindak Lanjut pemantauan disesuaikan dengan kondisi pelaksanaan di lapangan. Tindak Lanjut dari hasil monitoring/pemantauan pada saat pekerjaan atas kegiatan atau program masih dalam masa pelaksanaan, diantaranya adalah:

1. Mengapresiasi prestasi pekerjaan yang sesuai dengan dokumen perjanjian/di kontrak,
 2. Menelusuri prestasi pekerjaan yang tidak sesuai dengan dokumen perjanjian/kontrak,
 3. Mencari penyebab ketidaksesuaian prestasi pekerjaan dengan dokumen perjanjian/kontrak dikaji,
 4. menganalisis pengambilan keputusan terkait ketidaksesuaian prestasi pekerjaan dengan dokumen acuan kerja/perjanjian/kontrak dilaksanakan, dan
 5. mengkonsultasikan usulan alternatif keputusan dengan pimpinan.
- Selanjutnya akumulasi dari pemantauan pada akhir periode pelaksanaan pekerjaan dapat dijadikan bahan evaluasi.

Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan, setelah kontrak atau perjanjian dimonitoring dan dievaluasi, selanjutnya dilakukan pengendalian. Pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang dimaksud dilaksanakan dengan aktivitas sebagai berikut:

1. Memeriksa pelaksanaan pekerjaan dilakukan.
2. Menegur penyedia barang/jasa terkait ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan.
3. Memeriksa ulang dilakukan terkait respon perbaikan pelaksanaan pekerjaan.
4. Mengusulkan penetapan penalti sesuai dengan peraturan, terkait dengan pengabaian atas teguran.
5. Menerapkan penalti sesuai dengan lingkup kewenangannya.

Dalam hal pemantauan oleh masyarakat sebagaimana disampaikan dalam KepmenPAN Nomor 26 tahun 2004 tentang Juknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik, masukan masyarakat, baik berupa informasi, saran, pendapat, tanggapan dan atau pengaduan hendaknya ditindaklanjuti dengan langkah-langkah upaya perbaikan pelayanan oleh unit pelayanan instansi pemerintah yang bersangkutan.

Apabila dalam pengaduan terdapat masyarakat yang dirugikan, perlu dipertimbangkan pemberian kompensasi. Pengaduan tertulis baik melalui surat maupun media elektronik oleh masyarakat harus disampaikan secara jelas dan bertanggungjawab dengan menyebutkan nama, alamat dan identitas yang sah (bukan “surat kaleng”). Apabila dalam pengaduan ternyata terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh petugas pelayanan, maka perlu diberikan sanksi kepada petugas yang

bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

B. Tindak Lanjut Evaluasi

Pada akhir masa pelaksanaan pekerjaan setelah dilakukan pemantauan ditindaklanjuti dengan evaluasi yang termasuk didalamnya evaluasi terhadap pencapaian akhir yang ada. Evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan akan menjadi acuan pada perencanaan pekerjaan sejenis di masa berikutnya dan/atau di tempat lain pada pekerjaan yang serupa.

Hasil evaluasi juga akan menentukan rencana tindaklanjut baik secara teknis terhadap rekomendasi evaluasi maupun sebagai dasar pengenaan ganjaran (*rewards and punishment*).

Akan ada banyak kemungkinan yang terjadi pada akhir masa pelaksanaan. Berikut adalah ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan acuan untuk menindaklanjuti evaluasi pekerjaan khususnya berkenaan dengan barang dan jasa.

Ketentuan Penalti

Terhadap penyedia barang/jasa terkait ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan dikenakan pinalti. Mengacu Pada peraturan terkait dengan pengadaan barang/jasa. Mengacu Pada pasal 78 sampai dengan pasal 82 Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa jenis-jenis sanksi atau pinalti adalah:

- a) Pencairan Jaminan Pelaksanaan/Pemeliharaan
- b) Sanksi Daftar Hitam
- c) Ganti Kerugian
- d) Denda Keterlambatan
- e) Sanksi Administratif

Lebih rinci dapat dibaca pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun

2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan/atau didiskusikan pada pelatihan pengadaan barang dan jasa.

Berikut link berkaitan dengan peraturan dan informasi seputar pengadaan barang dan jasa.

Sanksi Pidana

Dalam hal terjadi pelanggaran dalam pelaksanaan pemilihan Penyedia dan dalam proses katalog, yaitu;

1. menyampaikan dokumen atau keterangan palsu/tidak benar untuk memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam Dokumen Pemilihan;
2. terindikasi melakukan persekongkolan dengan peserta lain untuk mengatur harga penawaran;
3. terindikasi melakukan KKN dalam pemilihan Penyedia; atau Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) melaporkan secara pidana.

Sanksi pidana juga dapat dikenakan kepada penyedia maupun pejabat pengadaan diantaranya dalam hal terjadinya tindak pidana korupsi.

Sanksi pidana terkait tindak pidana korupsi diantaranya adalah:

1. Terkait Kerugian Negara
2. Terkait Suap Menyuap
3. Kecurangan dan Pengawasan bangunan
4. Terkait Gratifikasi

C. Rangkuman

Pemantauan atas pelaksanaan pekerjaan perlu ditindaklanjuti agar pelaksanaan berikutnya akan kembali kepada jalur capaian yang akan ditempuh dan sesuai dengan acuan kerja yang disepakati sebelumnya. Pada akhir pelaksanaan pekerjaan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan dapat berimplikasi pada banyak hal yang secara umum dapat

dijadikan bahan perencanaan pada pekerjaan yang serupa di masa mendatang atau di tempat lain. Juga dimungkinkan untuk dikenakan sanksi-sanksi terhadap para pihak yang melanggar termasuk kemungkinan sanksi pidana.

D. Latihan

1. Apa saja yang mungkin dilakukan untuk menindaklanjuti hasil pemantauan?
2. Sebutkan beberapa pinalti terhadap ketidaksesuaian pekerjaan dengan dokumen/kontrak?

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan merupakan bagian penting dari sebuah Siklus tersebut. Pengendalian pekerjaan fokus pada Check (periksa) dan Act (A) tindak lanjut sebagai tindak lanjut pengendalian. Pengendalian juga memastikan kerja/proses dan kinerja/hasil sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan baik kuantitas, kualitas dan waktu. Pengendalian pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan terhadap aspek waktu, mutu dan administrasi. Terhadap hasil pelaksanaan pengendalian pekerjaan perlu dilakukan upaya lebih lanjut untuk menindaklanjuti hasil pengendalian tersebut. Upaya tersebut dapat berupa pemeliharaan terhadap kondisi yang sudah baik maupun peningkatan atau pemulihan terhadap kondisi yang perlu diperbaiki. Ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan kontrak/perjanjian yang disebabkan oleh berbagai situasi dan perilaku dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam hal pengendalian pelaksanaan dapat dilakukan terhadap operasional pelayanan dan kinerja pelayanan. Pengendalian kerja atau kegiatan pelayanan publik dapat dilakukan dengan membuat, melaksanakan dan monitoring pelaksanaan Standar Operasional Prosedur. Sementara itu pencapaian kinerja pelayanan publik dapat dimonitor dan dikendalikan melalui capaian indikator kinerja pelayanan, baik berupa akuntabilitas kinerja, biaya maupun produk/jasa layanan publik. Pelaksanaan pengendalian baik operasional/kerja maupun kinerja pelayanan publik pada prinsipnya dilakukan oleh atasan langsung. Pengendalian juga dapat dilaksanakan

melalui sistem pengendalian internal yang sudah ada dan pengawasan masyarakat.

B. Implikasi

Kesesuaian pelaksanaan kegiatan pengadaan dapat dikendalikan melalui pengendalian pelaksanaan kegiatan. Pengendalian pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa tidak hanya terhadap barang/jasa saja tetapi juga terhadap sikap dan perilaku para pihak yang berkepentingan termasuk penyedia, pejabat pengadaan dan diri pengawas sendiri. Terhadap penyedia barang/jasa terkait ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan dikenakan pinalti atau sanksi. Sanksi atau pinalti tersebut antara lain: Pencairan Jaminan Pelaksanaan/Pemeliharaan dan Sanksi Daftar Hitam, Sanksi Ganti Kerugian dan Sanksi Denda Keterlambatan. Terhadap pejabat pengadaan yang lalai melakukan suatu perbuatan yang menjadi kewajibannya dapat dikenakan sanksi administratif Pejabat Pembina Kepegawaian/pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Terhadap penyedia maupun pejabat pengadaan dapat dikenakan sanksi pidana jika terdapat tindak pidana korupsi. Untuk memastikan pelayanan publik yang baik, perlu dibangun sistem pengendalian operasional dan kinerja kegiatan pelayanan publik diantaranya adalah transparansi prosedur dan akuntabilitas kinerja. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian oleh atasan langsung, sistem pengendalian internal dan masyarakat perlu dilakukan untuk mengendalikan dan memastikan pelayanan publik dilaksanakan dengan baik.

C. Saran Tindak Lanjut

Pengembangan kompetensi dalam pengendalian pelaksanaan kegiatan tidak terbatas pada pengelolaan kegiatan barang dan jasa, tetapi juga kegiatan-kegiatan pelayanan publik lainnya. Pengendalian pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan pada pengendalian proses pelayanan publik berdasarkan prosedur operasional terstandar. Atau pengendalian input untuk mewujudkan keekonomisan dan efisiensi sebuah proses pelayanan publik. Pengendalian juga dapat dilakukan terhadap output pelaksanaan kegiatan pelayanan publik untuk memastikan efektivitas dan meningkatkan efisiensi.

Peserta pelatihan kepemimpinan pengawas dapat menggunakan kompetensi pengendalian pelaksanaan kegiatan tidak hanya pada pelaksanaan pengadaan barang/jasa tetapi juga pada kegiatan lainnya yang bersifat rutin. Aplikasi pengendalian pelaksanaan kegiatan juga dapat diterapkan pada pelaksanaan Aksi Perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- George & Jones, 2005, Understanding and Managing Organizational Behavior, New Jersey, Pearson Prantice Hall
- KPK (2006), Memahami Untuk Membasmi; Buku Panduan untuk Memahami Tindak Pidana Korupsi, Jakarta, KPK
- Nugroho, Riant, 2008, Public Policy, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo
- Sanusi, Bachrawi, 2000, Pengantar Evaluasi Proyek, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Soeharto, 1997, Manajemen Proyek, Jakarta, Penerbit Erlangga

2. Dokumen-dokumen lainnya

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2017 Tentang Kompetensi Pemerintahan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2006
Tentang Tata Cara Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan
Rencana Pembangunan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi
Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang
Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur
Administrasi Pemerintahan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 tentang
Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang
Pelayanan Publik

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/26/M.
Pan/2/2004 Tanggal 24 Februari 2004 Tentang Petunjuk Teknis
Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan
Pelayanan Publik

Pedoman Pasal 22 Tentang Larangan Persekongkolan Dalam Tender
Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 Tentang Larangan
Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, KPPU RI

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang
Penyelenggaraan Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi,
Kolusi, Dan Nepotisme

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang
Keuangan Negara

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 Tentang
Perbendaharaan Negara

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 Tentang
Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara

Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli

dan Persaingan Usaha Tidak Sehat

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 Tentang
Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2001 Tentang
Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Tentang
Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

3. Media elektronik

BPKP. (2005, Agustus 25). *Kebocoran Proyek Instansi Pemerintah Diduga Capai 30%*. bpkp.go.id. Retrieved July 11, 2022, from <http://www.bpkp.go.id/berita/read/1002/9420/Kebocoran-Proyek-Instansi-Pemerintah-Diduga-Capai-30-.bpkp>

Cara Mudah Membuat Kurva S bagi Pemula di Dunia Proyek. (2016, August 7). Pengadaan (Eprocurement). Retrieved July 11, 2022, from <https://www.pengadaan.web.id/2016/08/cara-membuat-kurva-s-dalam-pekerjaan-konstruksi.html>

Erizal. (n.d.). *MONITORING & PENGENDALIAN PROYEK*. <http://web.ipb.ac.id/>. Retrieved July 11, 2022, from <http://web.ipb.ac.id/~erizal/manpro/monitoring-pengendalian-proyek>

Kenali Istilah Fraud atau Kecurangan dalam Akuntansi. (n.d.). Jurnal.id. Retrieved July 11, 2022, from <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-mengenal-istilah-fraud-kecurangan-dalam-akuntansi/>

Riadi, M. (2019, March 2). *Pengertian, Jenis dan Pencegahan Fraud*. KajianPustaka.com. Retrieved July 11, 2022, from

<https://www.kajianpustaka.com/2019/03/pengertian-jenis-dan-pencegahan-fraud.html>

Uni Assignment Centre. (n.d.). *The Meaning Of Public Accountability Law Constitutional Administrative Essay*. Uniassignment. Retrieved July 11, 2022, from <https://www.uniassignment.com/essay-samples/law/the-meaning-of-public-accountability-law-constitutional-administrative-essay.php>

Wikiapbn. (2015, February 23). *Kerangka Acuan Kerja – Wikiapbn*. Wikiapbn. Retrieved July 11, 2022, from <http://www.wikiapbn.org/kerangka-acuan-kerja/>