

**PERATURAN MENTERI KEHUTANAN REPUBLIK INDONESIA
Nomor : P. 67/Menhut-II/2009**

TENTANG

**PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT
DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KEHUTANAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN menuju tercapainya pemerintahan yang baik (*good governance*) perlu penataan kembali pelaksanaan pengawasan melekat;
- b. bahwa dalam konsepsi pengawasan melekat yang berkembang pada saat ini, pengawasan melekat tidak semata-mata berupa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan/atasan masing-masing satuan organisasi/satuan kerja terhadap bawahannya, tetapi lebih menekankan pada sistem pengendalian intern;
- c. bahwa sehubungan dengan hal tersebut pada butir a dan b agar pelaksanaan pengawasan melekat dapat mencapai sasaran serta hasil guna yang nyata, perlu untuk menetapkan Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dengan Peraturan Menteri Kehutanan;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);

2. Undang...

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150);
4. Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 167, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3888), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2004 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 86, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4412);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 50, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3176);
6. Keputusan Presiden Nomor 187/M Tahun 2004 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 31/P Tahun 2007;
7. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2008;

8.Peraturan...

8. Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2008;
9. Peraturan Menteri Kehutanan Nomor : P. 13/Menhut-II/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehutanan, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor : P. 64/Menhut-II/2008 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 80);
10. Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan;
11. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN MENTERI KEHUTANAN TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN.**

Pasal 1

Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan Menteri Kehutanan ini.

Pasal 2

Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dipergunakan sebagai acuan untuk melaksanakan Pengawasan Melekat pada masing-masing unit kerja.

Pasal 3...

Pasal 3

Peraturan Menteri Kehutanan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, Peraturan Menteri Kehutanan ini diundangkan dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 19 Oktober 2009
**MENTERI KEHUTANAN
REPUBLIK INDONESIA,**

ttd.

H. M.S. KABAN

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 21 Oktober 2009
**MENTERI HUKUM DAN HAM
REPUBLIK INDONESIA,**

ttd.

ANDI MATTALATTA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2009 NOMOR 401

**Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan Organisasi**

ttd.

**SUPARNO, SH
NIP. 19500514 198303 1 001**

Lampiran Peraturan Menteri Kehutanan

Nomor : P. 67/Menhut-II/2009

Tanggal : 19 Oktober 2009

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengawasan melekat (WASKAT) merupakan salah satu bentuk pengendalian internal aparat pemerintah pada setiap instansi dan satuan organisasi guna meningkatkan mutu kinerja di dalam lingkungan tugasnya masing-masing agar tujuan instansi/organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

WASKAT diarahkan untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat yang bersih, transparan, profesional, dan memiliki budaya kerja yang baik. Pemerintahan yang bersih dapat diartikan sebagai pemerintahan yang bebas dari praktik yang berpotensi merugikan masyarakat dan bangsa Indonesia. Transparansi dalam pemerintahan merupakan wujud akuntabilitas publik yang diperlukan agar anggota masyarakat dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengawasi jalannya pemerintahan, menciptakan kelancaran informasi dan komunikasi yang diperlukan bagi efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Pengawasan terdiri atas pengawasan melekat (sistem pengendalian internal), pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat. Pengawasan tidak bermakna mencari kesalahan orang atau lembaga yang diawasi (sebagai *watchdog*). Pengawasan mengandung makna melakukan pengamatan (*observation*), upaya-upaya manajerial (*managerial actions*), serta pengukuran dan penilaian (*measurement and evaluation*) dalam rangka menjamin terlaksananya kegiatan organisasi sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta menghasilkan keluaran yang dikehendaki oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan masyarakat luas pada umumnya.

Pada periode tahun 1983 – 2004, metode pelaksanaan WASKAT lebih dititikberatkan kepada pengendalian secara terus menerus yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun di dalam kenyataannya, pelaksanaan metode tersebut belum menunjukkan kinerja yang diharapkan, yang diindikasikan dengan rendahnya disiplin dan prestasi kerja aparatur pemerintah, masih tingginya penyalahgunaan wewenang, kebocoran, pemborosan keuangan negara serta pungutan liar, serta belum memuaskannya pelayanan kepada masyarakat.

Dalam rangka meniadakan perilaku koruptif melalui pengawasan dan pembinaan aparatur, maka Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah menerbitkan Surat Keputusan Nomor : KEP/46/M.PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan yang menggunakan metode atau pendekatan pengendalian manajemen atau pengendalian internal.

Pengendalian manajemen atau pengendalian internal merupakan alat kendali bagi pimpinan unit organisasi dan dapat memberi peringatan dini (*early warning systems*) apabila di dalam unit organisasinya terjadi praktek yang tidak sehat, kekeliruan, kelemahan sistem administrasi, dan kesalahan yang dapat membuka peluang terjadinya penyimpangan, serta melakukan evaluasi penerapan WASKAT di lingkungannya.

Melalui pengendalian manajemen atau pengendalian internal diharapkan setiap fungsi yang dilakukan oleh satuan unit organisasi telah dikendalikan sehingga dapat tercipta penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat yang bersih, transparan, profesional, dan memiliki budaya kerja yang baik di lingkungan unit organisasi.

Dalam rangka meningkatkan keberhasilan WASKAT di lingkungan Departemen Kehutanan, perlu diterbitkan Pedoman Teknis Pengawasan di Lingkungan Departemen Kehutanan.

B. Pengertian

Dalam pedoman teknis ini yang dimaksud dengan :

1. Pengawasan melekat yang selanjutnya disebut WASKAT adalah segala upaya yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengarahkan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien dan ekonomis, segala sumber daya dimanfaatkan dan dilindungi, data dan laporan dapat dipercaya dan disajikan secara wajar, serta ditaatinya segala ketentuan yang berlaku. WASKAT merupakan padanan istilah dari pengendalian manajemen atau pengendalian internal.
2. Unsur-unsur WASKAT adalah serangkaian kegiatan yang secara bersama-sama dilaksanakan dalam mencapai tujuan WASKAT meliputi pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan revidi internal.
3. Pemantauan adalah rangkaian tindakan yang mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk mengetahui sedini mungkin kemungkinan terjadinya penyimpangan pelaksanaan pekerjaan dilihat dari kebijaksanaan maupun program yang telah ditetapkan.
4. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan yang membandingkan antara hasil/prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana atau norma yang telah ditentukan/disepakati serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu rencana.

5. Pejabat pelaksana pengendalian manajemen internal (WASKAT) adalah pejabat yang ditunjuk oleh pimpinan satuan kerja untuk mencatat, memantau dan melaporkan hasil pengendalian manajemen internal sesuai dengan delapan unsur WASKAT kepada pimpinan satuan kerjanya. Pejabat pelaksana pengendalian manajemen internal (WASKAT) juga berfungsi sebagai kontak person dari pengevaluasi kegiatan WASKAT.
6. Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) adalah lembaga/unit pengawasan yang berada di lingkungan internal pemerintah yang bertugas untuk melakukan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

C. Maksud dan Tujuan

Pedoman Teknis Pelaksanaan WASKAT di Lingkungan Departemen Kehutanan ini dimaksudkan sebagai acuan bagi setiap pimpinan satuan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan di dalam melaksanakan kegiatan WASKAT. Setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan memiliki alat kendali yang dapat memberi peringatan dini dan segera mengambil tindakan yang nyata dan benar apabila di dalam unit organisasinya terjadi praktek yang tidak sehat, kekeliruan, kelemahan sistem administrasi, dan kesalahan yang dapat membuka peluang terjadinya penyimpangan, serta untuk mengevaluasi penerapan WASKAT.

Tujuan Pedoman Teknis Pelaksanaan WASKAT di Lingkungan Departemen Kehutanan ini adalah untuk kesamaan arah dan tindakan di dalam pelaksanaan WASKAT, sehingga setiap pimpinan satuan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan dapat menciptakan kondisi yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan profesional.

D. Dasar Hukum

Dasar hukum pelaksanaan WASKAT adalah sebagai berikut :

1. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian jo Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.
2. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi jo Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
4. Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan.
5. Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi.
6. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat.

7. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah diubah beberapa kali dan terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2005.
8. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah diubah beberapa kali dan terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2008.
9. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP. 46/M.PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan.
10. Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P. 13/Menhut-II/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehutanan sebagaimana telah diubah beberapa kali dan terakhir dengan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor 64/Menhut-II/2008.
11. Surat Edaran Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor SE/14/M.PAN/10/2006 tentang Peningkatan Pelaksanaan Pengawasan Melekat.

E. Arah Kebijakan WASKAT

WASKAT diarahkan untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat secara bersih, transparan, profesional, dan memiliki budaya kerja yang baik.

Pemerintahan yang bersih diartikan sebagai pemerintahan yang bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Transparansi dalam pemerintahan merupakan wujud akuntabilitas publik yang diperlukan agar anggota masyarakat dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengawasi jalannya pemerintahan, menciptakan kelancaran informasi dan komunikasi yang diperlukan bagi efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Profesionalisme aparatur tercermin pada kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja yang terpantau, terukur, dan selalu diperbaiki, merupakan pencerminan perilaku aparatur.

F. Syarat Keberhasilan WASKAT

Keberhasilan pelaksanaan WASKAT dipengaruhi oleh 6 (enam) faktor sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian Manajemen yang Kondusif

Lingkungan pengendalian manajemen adalah unsur-unsur yang terlibat secara langsung terhadap terlaksananya suatu organisasi, yang meliputi integritas para pimpinan dan para pejabat pada satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan, nilai-nilai etika yang berlaku, kompetensi, filosofi manajemen instansi, gaya dan cara pimpinan satuan unit organisasi mengatur/membagi wewenang dan tanggung jawabnya.

Seluruh jajaran pimpinan, pejabat dan pegawai pada satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan berkewajiban untuk mewujudkan dan menjaga lingkungan organisasi dengan memberikan sikap positif dan dukungan ke arah berfungsinya WASKAT. Pelayanan publik merupakan salah satu hasil kerja dari unit-unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan yang mana keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepuasan masyarakat yang diberi layanan. Oleh karena itu pimpinan satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan diwajibkan untuk senantiasa memperbaiki kualitas pelayanan publik-nya sehingga mendukung bagi keberhasilan pelaksanaan WASKAT.

2. Kemampuan Memprediksi dan Mengantisipasi Resiko

Kemampuan memprediksi dan mengantisipasi resiko yang bersumber dari faktor eksternal dan faktor internal sangatlah penting. Kemampuan yang wajib dimiliki oleh setiap satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan adalah kemampuan mengidentifikasi dan menganalisis resiko yang relevan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Misalnya menaksir resiko yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi yang berkaitan dengan kondisi perekonomian, kebijakan, sosial, budaya, dan politik yang dinamis.

Setiap satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan wajib membangun mekanisme untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi timbulnya resiko yang akan dihadapi.

3. Aktivitas Pengendalian yang Memadai

Aktivitas pengendalian dilakukan sesuai dengan kondisi lingkungan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. Semakin lemah kondisi lingkungan maka akan semakin besar aktivitas pengendalian yang harus dilakukan.

Setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan wajib menyusun dan menetapkan prosedur kerja bagi seluruh kegiatannya. Demikian juga dalam hal pelaksanaan tugas dan fungsinya maupun pemenuhan bagi pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi selalu berpedoman kepada standar organisasi yang telah ditetapkan. Sebagai contoh pengadaan sarana dan prasarana kerja harus mengacu kepada pembakuan sarana dan prasarana kerja.

4. Informasi dan Komunikasi yang Efektif

Keberhasilan pelaksanaan WASKAT sangat dipengaruhi oleh hubungan antara karyawan dan pimpinannya, oleh karena itu informasi dan komunikasi menjadi sangat penting. Informasi dan komunikasi merupakan komponen WASKAT karena kelancaran informasi dan komunikasi berkorelasi dengan transparansi dan kemudahan mendapatkan akses terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi yang bersangkutan, dan kelancaran perumusan, aplikasi dan evaluasi kebijakan.

Karakteristik informasi dipengaruhi oleh pengertian dan pemahaman penerima informasi. Oleh karena itu cara penyajian informasi menjadi sangat penting. Ketidaksamaan pemahaman atas informasi menimbulkan kegagalan berkomunikasi dan sangat berpotensi untuk menimbulkan kerusakan bagi pelaksanaan WASKAT.

Komunikasi merupakan kekuatan utama suatu organisasi, dan sangat berperan guna mendinamisasikan kerja sama di dalam organisasi. Komunikasi tidak saja dibutuhkan di lingkungan pegawai dan pimpinan, tetapi juga antara pejabat suatu instansi dengan pejabat instansi lain serta masyarakat.

Komunikasi yang efektif dapat terciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, transparansi, saling percaya dan menghilangkan rasa curiga dalam organisasi, menumbuhkan perasaan aman dan meningkatkan rasa tanggung jawab personil dalam organisasi. Oleh karena itu maka seluruh pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan diwajibkan untuk senantiasa menumbuhkembangkan komunikasi yang efektif di lingkungan kerjanya.

5. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian wajib dilakukan secara berkesinambungan atau melalui evaluasi secara periodik. Setiap pimpinan satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan wajib menunjuk dan menugaskan pejabat yang kompeten sebagai pelaksana pengendalian manajemen internal (WASKAT). Pejabat yang ditunjuk harus berasal dari satuan yang berfungsi sebagai unsur pembantu pimpinan (kesekretariatan). Kompetensi yang wajib dimiliki oleh pejabat pelaksana WASKAT adalah telah mengikuti pelatihan analisis jabatan atau paling sedikit telah mengikuti penataran WASKAT.

Hasil pemantauan dan evaluasi tersebut, selanjutnya dilaporkan secara berkala kepada pimpinan unit organisasinya, sehingga pimpinan satuan organisasi tersebut dapat memperoleh informasi tentang potret manajemen di lingkungan organisasinya. Apabila terdapat gejala atau adanya kemungkinan penyimpangan pada lingkungan organisasinya, maka pimpinan satuan unit organisasi wajib mengambil langkah-langkah yang kongkrit guna pencegahannya dan apabila diperlukan atasan langsung dari satuan organisasi yang bersangkutan juga diberi laporannya.

6. Faktor Manusia dan Budaya

Manusia dan budaya memegang peranan yang sangat penting terhadap keberhasilan WASKAT. Komitmen pucuk pimpinan serta seluruh jenjang pimpinan lainnya terhadap WASKAT dan pembentukan lingkungan budaya yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya WASKAT secara konsisten.

Guna mewujudkan keberhasilan WASKAT maka para pimpinan satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan wajib memiliki kemampuan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan, keteladanan, disiplin, dedikasi pimpinan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dan atau Peraturan Perundang-undangan lainnya yang relevan.
- b. Meningkatkan prestasi pegawai dengan mengadakan kegiatan pemberian bimbingan, penilaian kinerja pegawai, koreksi, pendelegasian wewenang, pemberian tanggung jawab dan melalui program pendidikan dan pelatihan.
- c. Meningkatkan partisipasi pegawai dengan memberikan kesempatan di dalam proses-proses perumusan, pelaksanaan, evaluasi dan revisi kebijakan.

- d. Meningkatkan kejujuran dan keteladanan sehingga dapat bertindak tegas dan lugas serta tidak merusak terselenggaranya WASKAT. Pimpinan organisasi yang baik adalah sosok pimpinan yang mampu mengendalikan kegiatan organisasinya dan berperan aktif dalam mengelola situasi kerjanya. Kejujuran dan keteladanan pimpinan merupakan 2 (dua) unsur kemampuan yang dibutuhkan untuk mewujudkan penyelenggaraan WASKAT pada unit-unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan.
- e. Menciptakan perilaku pribadi maupun perilaku organisasi yang memiliki kemampuan pengendalian diri (*self control*) melalui Program Budaya Kerja (PBK) dan pembentukan Kelompok-Kelompok Budaya Kerja (KBK) di setiap instansi/satuan kerja. Efektivitas pengendalian manajemen internal ditentukan oleh pengakuan dan kepatuhan anggota organisasi terhadap norma-norma yang ada dalam organisasi tersebut. Internalisasi norma-norma organisasi perlu dilakukan oleh pimpinan satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan, sehingga seluruh personil yang ada pada jajaran organisasi tersebut mengetahui, memahami dan merasa harus mematuhi.

PELAKSANAAN WASKAT

A. Unsur WASKAT

Untuk menciptakan pengendalian manajemen yang memadai, digunakan 8 (delapan) unsur WASKAT dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi/instansi. Kedelapan unsur WASKAT tersebut adalah pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan reviu internal. Pimpinan organisasi wajib melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap pelaksanaan unsur WASKAT dengan menggunakan metode lembar periksa (*checklist*).

1. Pengorganisasian

Organisasi merupakan setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan secara formal terikat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi membutuhkan struktur organisasi dan uraian tugas yang jelas. Struktur organisasi dimaksudkan agar memberikan kejelasan tentang kedudukan, fungsi, kewenangan, dan tata kerja yang berlaku di dalamnya. Uraian tugas yang jelas dimaksudkan untuk memastikan adanya pendelegasian wewenang, batas tanggung jawab, tugas, dan fungsi. Perangkapan jabatan dan konflik kepentingan pribadi dalam organisasi harus dihindarkan, karena akan memperlemah pengendalian manajemen.

Pengorganisasian merupakan proses pembentukan organisasi sehingga cakupannya lebih luas dan lebih dinamis dari pada istilah organisasi. Melalui pengorganisasian, bentuk organisasi pemerintah dapat didesain sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan (*right sizing*). Kemampuan menyesuaikan diri dan tanggap terhadap perubahan cepat yang terjadi merupakan salah satu ciri dari *good governance*. Di dalamnya termasuk fungsi manajerial atau pengelolaan sumber daya yang dimiliki berupa manusia, unsur dan praunsur fisik, teknologi, dan dana, guna memanfaatkan peluang yang diperoleh dan menghadapi tantangan pembangunan.

Pengorganisasian yang baik harus memenuhi kriteria, antara lain :

- a. Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien.
- b. Penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada misi dan tujuan organisasi.
- c. Pendefinisian wewenang tanggung jawab untuk masing-masing jabatan harus seimbang dengan tugas dan fungsinya.
- d. Penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (kompetensi) untuk masing-masing jabatan.

- e. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi pengorganisasian adalah pada lembar periksa (*checklist*) 1.

2. Personil

Pembinaan personil merupakan upaya menjaga agar faktor sumber daya manusia yang menjalankan sistem dan prosedur instansi pemerintah memiliki kemampuan secara profesional dan moral sesuai dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawabnya.

Keseimbangan hubungan antara kemampuan dengan beban tugas dan tanggungjawabnya harus dijaga karena kemampuan yang terlalu dominan terhadap tugas dan tanggung jawab akan mengeliminasi kepuasan kerja, semangat, motivasi, dan kreativitas. Sebaliknya jika beban tugas dan tanggung jawab melebihi batas kemampuan akan menghasilkan kinerja di bawah standar yang pada akhirnya dapat menimbulkan inefisiensi dan inefektivitas, mengurangi keandalan laporan, atau secara tidak disadari keluar dari kebijakan dan peraturan. Untuk itu pembinaan personil harus dilakukan secara sistematis dan terencana dengan baik.

Pembinaan personil dilakukan mulai dari proses rekrutmen sampai dengan pemberhentian, antara lain:

- a. Formasi pegawai harus ditentukan secara tepat.
- b. Penerimaan dan penempatan pegawai harus didasarkan pada formasi yang lowong dan seleksi yang obyektif.
- c. Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, dan keterampilan serta pengembangan karier pegawai.
- d. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas.
- e. Sistem penghargaan yang dapat memotivasi pegawai.
- f. Pemberhentian pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi pembinaan personil adalah pada lembar periksa (*checklist*) 2.

3. Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman yang ditetapkan oleh manajemen untuk mendorong tercapainya tujuan instansi pemerintah. Kegiatan kebijakan meliputi perumusan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan revisi atas kebijakan.

Perumusan kebijakan merupakan proses yang dapat menghasilkan kebijakan yang memayungi dan mendasari kebijakan yang lebih rendah, menghasilkan kebijakan yang mempererat, merenggangkan, dan membatasi hubungan tata kerja bagian organisasi, serta menghasilkan kebijakan yang merupakan penjabaran yang lebih operasional terhadap kebijakan yang lebih tinggi.

Suatu kebijakan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. Jelas dan tertulis.
- b. Secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi.
- c. Memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target.
- d. Tidak boleh tumpang tindih dan harus ditinjau kembali secara berkala.
- e. Transparan dan memberi unsur komunikasi timbal balik antara staf dengan pimpinan.
- f. Meningkatkan disiplin kerja para karyawan.
- g. Konsisten dengan tujuan organisasi.
- h. Konsisten dengan pola pemecahan masalah yang baku yang berlaku dalam organisasi.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kebijakan adalah pada lembar periksa (*checklist*) 3.

4. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses penetapan tujuan serta langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan pada masa datang dengan sumberdaya yang diperlukan dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan yang baik berarti telah mengaplikasikan salah satu unsur WASKAT, karena pada perencanaan yang baik telah memuat standar dan rambu-rambu yang harus dipatuhi dalam pelaksanaan oleh seluruh jajaran pimpinan dan pelaksana.

Perencanaan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut :

- a. Merupakan jabaran dari tujuan.
- b. Melibatkan semua pihak terkait.
- c. Realistis.

- d. Mempertimbangkan prinsip ekonomi.
- e. Dikomunikasikan.
- f. Terukur.
- g. Menjadi dasar pelaksanaan kegiatan.
- h. Fleksibel.
- i. Digunakan sebagai unsur pengendalian.
- j. Memperhitungkan risiko yang akan dihadapi.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi perencanaan adalah pada lembar periksa (*checklist*) 4.

5. Prosedur

Prosedur merupakan rangkaian tindakan untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Prosedur yang baik mampu memberi kejelasan bagi personil yang melaksanakan. Prosedur harus dibuat secara tertulis, sederhana, mudah dimengerti, disosialisasikan kepada pihak yang berkepentingan, dan memberikan pelayanan prima kepada pemakai jasa (*users*). Prosedur yang baik dan dipatuhi pelaksanaannya, dapat mewujudkan pelaksanaan WASKAT yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prosedur antara lain:

- a. Menggambarkan kebijakan secara eksplisit.
- b. Prosedur harus memiliki tujuan yang jelas.
- c. Pengorganisasian prosedur harus dapat menunjang tercapainya tujuan prosedur.
- d. Penyusunan prosedur harus didukung dengan kebijakan.
- e. Peraturan perundang-undangan.
- f. Personil pelaksana prosedur harus memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya.
- g. Prosedur tidak terlalu rinci sehingga kaku, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis.
- h. Sederhana, efisien, dan aman.
- i. Kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah di dalam prosedur harus terkoordinasi dan terdapat pengecekan internal di dalamnya.
- j. Dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti.
- k. Dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait.
- l. Hasil pelaksanaan prosedur harus dibuatkan laporannya.
- m. Di reviu secara berkala.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi prosedur adalah pada lembar periksa (*checklist*) 5.

6. Pencatatan

Pencatatan merupakan proses pendokumentasian transaksi/kejadian secara sistematis yang relevan dengan kepentingan organisasi. Pencatatan juga mencakup proses pengolahan data yang diperoleh menjadi informasi dalam bentuk keluaran olahan data atau laporan.

Dalam proses pengolahan data dilakukan klasifikasi data transaksi/kejadian yang melibatkan faktor manusia, sistem yang bersifat manual ataupun terotomatisasi, serta tujuan pengolahan. Di lingkungan instansi pemerintah, pencatatan meliputi kegiatan tata persuratan, pembukuan/akuntansi, administrasi kepegawaian, administrasi barang dan jasa, dan dokumentasi kegiatan lainnya.

Efektivitas pengendalian yang memadai di bidang pencatatan akan menjamin keandalan proses pengolahan data menjadi keluaran yang bebas dari kekeliruan dan kesalahan yang signifikan.

Pencatatan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Dirancang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.
- b. Prosedur dan manual pencatatan disusun dengan baik dan cermat.
- c. Didukung dengan kebijakan yang jelas dan memadai.
- d. Pencatatan menggunakan dokumen sumber, formulir, tabulasi, daftar statistik, dan buku-buku yang dirancang secara memadai.
- e. Lengkap dan informatif.
- f. Mentaati sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- g. Akurat dan tepat waktu.
- h. Sederhana, konsisten, runtut, dan terintegrasi.
- i. Dipisahkan dari fungsi penguasaan dan fungsi penyimpanan.
- j. Dievaluasi secara berkala.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi pencatatan adalah pada lembar periksa (*checklist*) 6.

7. Pelaporan

Pelaporan merupakan bentuk penyampaian informasi tertulis kepada unit kerja yang lebih tinggi (pemberi tugas) atau kepada instansi lain yang mempunyai garis kepentingan interaktif dengan instansi pembuat laporan. Pelaporan merupakan konsekuensi logis dari adanya pendelegasian wewenang. Secara fisik, laporan dapat berbentuk surat atau media lainnya.

Pelaporan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. Mengandung kebenaran, objektif, dan dapat dibuktikan.
- b. Jelas dan akurat.
- c. Langsung mengenai sasaran.

- d. Lengkap.
- e. Tegas dan konsisten.
- f. Tepat waktu.
- g. Tepat penerimanya.
- h. Mempertimbangkan faktor manfaat dan biaya.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi pelaporan adalah pada lembar periksa (*checklist*) 7.

8. Supervisi dan Reviu Internal

Supervisi merupakan pengawasan unsur pimpinan terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan stafnya. Reviu internal adalah suatu aktivitas untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan yang dilakukan oleh pimpinan atau pejabat yang berwenang bersama-sama dengan staf pimpinan atau dilakukan oleh aparat pengawasan internal pemerintah (APIP), terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Reviu internal dimaksudkan untuk menguji keandalan pengendalian internal dan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pencapaian misi organisasi.

Kriteria supervisi yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Bersifat pembinaan personil.
- b. Tidak mengganggu jalannya kegiatan organisasi.
- c. Dilaksanakan oleh orang atau orang-orang yang memahami kegiatan yang disupervisi.
- d. Mampu meningkatkan kinerja yang berada dibawah standar.
- e. Menggunakan metode atau instrumen yang tepat.

Kriteria reviu internal adalah sebagai berikut :

- a. Dilakukan oleh pimpinan/pejabat yang berwenang, dan sebaiknya dilakukan secara bersama-sama dengan staf.
- b. Ruang ruang lingkupnya harus secara jelas.
- c. Dilakukan secara periodik atau waktu tertentu sesuai kebutuhan.
- d. Didukung oleh data/informasi yang tepat, relevan dan akurat.
- e. Sebagai unsur untuk mengetahui tentang perkembangan, hambatan, masalah-masalah yang dihadapi dan mencari solusi.
- f. Keputusan-keputusan yang diambil dipahami menjadi tanggung jawab bersama untuk dilaksanakan dalam rangka perbaikan, oleh karena itu harus bersifat objektif, realistis dan aplikatif.

Kriteria dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi supervisi dan reviu internal adalah pada lembar periksa (*checklist*) 8.

B. Hubungan Antar Unsur WASKAT

Keberhasilan pelaksanaan WASKAT ditentukan oleh hubungan antar unsur WASKAT dalam membentuk jaringan. Suatu kegiatan yang telah disepakati untuk dilaksanakan sesuai dengan kebijakan pimpinan, perlu ditetapkan secara tertulis, perlu diorganisir dengan baik, ditetapkan persyaratan personil yang akan melakukan, dilakukan pencatatan atas aktivitas kegiatan dan dilaporkan pelaksanaannya, jelas prosedur kerjanya, serta ada reviu atas pelaksanaan kegiatan. Kegiatan yang hubungan antar unsurnya seperti itu, maka hasil kegiatannya akan sempurna dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Langkah-Langkah Pelaksanaan WASKAT

Langkah-langkah pelaksanaan WASKAT meliputi sosialisasi WASKAT kepada seluruh karyawan pada unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan, penunjukkan petugas yang bertugas sebagai pelaksana WASKAT (pemantau manajemen internal) dalam bentuk Keputusan Kepala Unit Organisasi yang bersangkutan. Evaluasi terhadap pelaksanaan WASKAT oleh Inspektorat Jenderal, dan tindak lanjut atau hasil evaluasi pelaksanaan WASKAT.

1. Sosialisasi WASKAT

Sosialisasi WASKAT bertujuan untuk memberikan pemahaman yang tepat tentang pengertian dan cara pelaksanaan WASKAT. Sosialisasi dilakukan secara berjenjang dan bertahap oleh Tim Departemen Kehutanan kepada seluruh pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan. Tim Departemen Kehutanan dikoordinasikan oleh Biro Hukum dan Organisasi. Selanjutnya, setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan mensosialisasikan kepada pegawai di lingkungan unit organisasinya masing-masing.

2. Penunjukkan Pelaksana WASKAT

Setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan berkewajiban untuk menunjuk personil pelaksana WASKAT dalam bentuk Surat Keputusan. Kualifikasi yang dibutuhkan untuk pelaksana WASKAT adalah telah mengikuti pelatihan Analisis Jabatan atau pernah mengikuti pelatihan WASKAT. Pelaksana WASKAT minimal menduduki jabatan Eselon IV.

Pejabat yang ditunjuk sebagai pelaksana WASKAT, wajib melakukan WASKAT dengan cara melakukan evaluasi terhadap 8 (delapan) unsur WASKAT, meliputi pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan reviu internal pada unit organisasinya masing-masing.

3. Pemantauan Pelaksanaan WASKAT

Pemantauan merupakan rangkaian tindakan mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk

mengetahui secara dini kemungkinan terjadinya penyimpangan terhadap kebijakan maupun program yang telah ditetapkan.

Instrumen yang digunakan untuk melakukan pemantauan adalah mengisi *checklist* kedelapan unsur WASKAT. Isian *checklist* tersebut, selanjutnya oleh pejabat pelaksana WASKAT dilaporkan kepada pimpinan unit organisasinya dan atasan langsung dari pimpinan unit organisasi tersebut. Pimpinan organisasi wajib untuk menindaklanjuti laporan pejabat pelaksana WASKAT.

4. Evaluasi Pelaksanaan WASKAT

Proses evaluasi pelaksanaan WASKAT dapat menggunakan beragam teknik evaluasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh evaluator dalam melaksanakan evaluasi adalah :

- a. Memahami aktivitas organisasi dan unsur WASKAT.
- b. Mengetahui pelaksanaan fungsi WASKAT.
- c. Mengetahui desain dan cara kerja sistem pengendalian yang berlaku.
- d. Mengkomunikasikan pelaksanaan WASKAT terhadap pihak-pihak terkait.
- e. Menganalisis desain sistem yang berlaku untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
- f. Menggunakan *checklist* (instrumen evaluasi) WASKAT untuk mengetahui apakah pengawasan melekat telah dilaksanakan dengan baik.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut dari hasil evaluasi pelaksanaan WASKAT berupa tindakan perbaikan dan penyempurnaan sistem dan prosedur operasi, dan pendalaman titik rawan penyimpangan melalui audit operasional atau investigasi.

D. Indikator Keberhasilan WASKAT

Indikator keberhasilan WASKAT ditunjukkan dari 8 (delapan) unsur sebagai berikut :

1. Meningkatnya disiplin, prestasi dan perkembangan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, yaitu :
 - a. tertib pengelolaan keuangan.
 - b. tertib pengelolaan perlengkapan.
 - c. tertib pengelolaan kepegawaian.
 - d. tercapainya sasaran pelaksanaan tugas.

2. Terciptanya keteraturan, keterbukaan, dan kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Menurunnya praktik kolusi, korupsi dan nepotisme.
5. Berkurangnya penyalahgunaan wewenang.
6. Berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar.
7. Cepatnya penyelesaian perizinan, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat antara lain melalui :
 - a. Penatausahaan.
 - b. Ketepatan waktu.
 - c. Tanggapan masyarakat.

Indikator tersebut dapat diperoleh dari laporan pelaksanaan tugas dan laporan hasil pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.

8. Cepatnya pengurusan kepegawaian, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada pegawai melalui :
 - a. Penatausahaan.
 - b. Ketepatan waktu.
 - c. Ada tidaknya pengaduan dari pegawai dan masyarakat.

METODOLOGI PELAKSANAAN WASKAT

Seluruh pimpinan pada semua jenjang organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan bertanggung jawab atas berfungsinya WASKAT. Pimpinan organisasi wajib melakukan evaluasi terhadap efektivitas WASKAT secara terus menerus agar unsur WASKAT menjadi alat pengendali manajemen internal dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

A. Metode Pelaksanaan

Metode yang digunakan untuk melakukan WASKAT adalah menggunakan lembar periksa (*checklist*).

Lembar periksa (*checklist*) adalah metode penggalian data dan informasi tentang WASKAT suatu organisasi dengan menggunakan daftar pertanyaan yang tolok ukurnya berasal dari suatu indikator keberhasilan organisasi/instansi. Jawaban atas pertanyaan tersebut adalah "Ya" atau "Tidak", di mana jawaban "Ya" menunjukkan kuatnya atau berfungsinya WASKAT sedangkan jawaban "Tidak" menunjukkan lemahnya atau tidak berfungsinya WASKAT.

Petunjuk teknis pelaksanaan WASKAT ini telah dilampiri dengan *checklist* untuk masing-masing unsur WASKAT.

B. Pelaksana WASKAT

Guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan WASKAT, beberapa hal yang harus diperhatikan para Pelaksana WASKAT adalah sebagai berikut :

1. Memahami setiap aktivitas organisasi dan setiap unsur WASKAT. Pelaksana WASKAT harus memahami tugas pokok dan fungsi suatu instansi/satuan kerja tempat ia bekerja, serta dipahaminya unsur WASKAT dan keterkaitan antar unsur WASKAT.
2. Mengetahui apakah WASKAT telah berfungsi. WASKAT dikatakan telah berfungsi bilamana tujuan organisasi secara umum telah tercapai dengan efisien dan efektif, sumber daya yang ada telah dimanfaatkan dan dilindungi, serta peraturan/kebijakan yang berlaku telah dipatuhi.
3. Mengetahui bagaimana desain sistemnya. Desain sistem WASKAT adalah struktur atau tahapan-tahapan berjalannya unsur WASKAT sesuai dengan kompleksitas suatu organisasi. Semakin luas dan kompleks lingkup suatu organisasi, maka tahapan-tahapan yang disusun juga semakin panjang.
4. Mengetahui bagaimana sistem itu berfungsi. Sistem WASKAT dikatakan berfungsi apabila kinerja instansi meningkat, tidak terjadi praktek yang tidak sehat dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, dan terlaksananya pelayanan prima kepada masyarakat.

5. Menganalisis desain sistem yang berjalan. Analisis diperlukan untuk meyakinkan apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

C. Pelaporan Hasil WASKAT

Hasil pelaksanaan WASKAT harus merupakan suatu kegiatan yang terpadu dengan kegiatan operasional yang dilakukan oleh setiap unsur pimpinan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan. Selain itu hasil pelaksanaan WASKAT juga dapat dievaluasi oleh Inspektorat Jenderal Departemen Kehutanan dalam rangka pelaksanaan tugas pemeriksaan.

Materi yang dilaporkan meliputi setiap hal yang berkaitan dengan kondisi 8 (delapan) unsur WASKAT serta implikasi dari setiap kelemahan/penyimpangan yang terjadi. Sebagai contoh dalam unsur pengorganisasian, apakah terjadi tumpang tindih pekerjaan antara suatu unit dengan unit lainnya.

Laporan hasil pemeriksaan Inspektorat Jenderal yang memuat hasil evaluasi kondisi 8 (delapan) unsur WASKAT juga wajib dilaporkan kepada pimpinan organisasi yang dievaluasinya.

D. Tindak Lanjut

Hasil pencatatan pelaksanaan 8 (delapan) unsur WASKAT merupakan informasi yang berharga bagi penyempurnaan pelaksanaan WASKAT pada satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan. Atas dasar hasil pencatatan kedelapan unsur WASKAT tersebut, pimpinan satuan organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan wajib mengambil tindakan perbaikan dan penyempurnaan apabila terdapat kelemahan dalam manajemen internalnya. Tindakan perbaikan sistem dan prosedur dapat mencakup penyempurnaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sistem kepegawaian.

PENUTUP

Pedoman teknis ini dimaksudkan agar setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan mengetahui secara dini dan mengambil tindakan yang nyata dan benar apabila terjadi praktik yang tidak sehat, kekeliruan dan kelemahan sistem administrasi yang dapat mempengaruhi efektivitas, efisiensi dan keekonomisan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi unit organisasi.

Setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Departemen Kehutanan agar melaksanakan WASKAT sebagaimana tertuang dalam pedoman teknis ini.

**Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan Organisasi**

ttd.

**SUPARNO, SH
NIP. 19500514 198303 1 001**

**MENTERI KEHUTANAN
REPUBLIK INDONESIA,**

ttd.

H. M.S. K A B A N

CHECKLIST 1 : ORGANISASI

Untuk mengevaluasi pengorganisasian dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan pengendalian pengorganisasian. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat pengorganisasian yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "Y" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "T" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1: Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien.

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 1.1 | Tugas pokok dan fungsi organisasi harus diidentifikasi secara jelas | | | |
| 1.1.1 | Apakah misi dan tujuan organisasi telah digariskan secara jelas? | | | |
| 1.1.2 | Apakah tugas pokok dan fungsi organisasi telah diidentifikasi? | | | |
| 1.1.3 | Apakah sasaran dan target yang akan dicapai telah diidentifikasi? | | | |
| 1.1.4 | Apakah potensi dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi pada saat pelaksanaannya telah diidentifikasi? | | | |
| 1.1.5 | Apakah sasaran dan target dalam garis besar yang disesuaikan dengan hasil-hasil yang diinginkan telah ditentukan? | | | |
| 1.1.6 | Apakah prioritas pencapaian sasaran dan target telah ditentukan? | | | |
| 1.2 | Struktur organisasi harus mencerminkan suatu sistem hubungan kerja yang mengintegrasikan unit-unit kerja yang terpisah tetapi memiliki satu tujuan | | | |
| 1.2.1 | Apakah sumber daya manusia dan sumber daya lainnya telah dialokasikan ke dalam masing-masing tugas? | | | |
| 1.2.2 | Apakah uraian tugas untuk masing-masing jabatan dalam struktur/bagan organisasi telah disusun secara jelas? | | | |
| 1.2.3 | Apakah standar kinerja untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan para anggota organisasi agar tetap sesuai dengan yang diinginkan telah ditetapkan? | | | |
| 1.3 | Tugas, fungsi dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam organisasi harus dijabarkan secara jelas | | | |
| 1.3.1 | Apakah struktur organisasi yang disusun telah sesuai/menggambarkan Tugas dan fungsi organisasi itu sendiri? | | | |
| 1.4 | Untuk dapat menciptakan suatu bentuk struktur organisasi yang memadai, efektif dan efisien, maka perlu dilakukan analisis beban kerja dan analisis jabatan | | | |
| 1.4.1 | Apakah telah dilaksanakan analisis beban kerja? | | | |
| 1.4.2 | Apakah telah dilaksanakan analisis jabatan? | | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2: Penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada misi dan tujuan organisasi

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|------------|---|---|---|------------|
| 2.1 | Setiap organisasi harus menyusun struktur organisasi dalam bentuk bagan organisasi | | | |
| 2.1.1 | Apakah telah dibuat bagan organisasi? | | | |
| 2.1.2 | Apakah setiap unit kerja yang digambarkan dalam bagan organisasi telah menunjukkan jenis pekerjaannya masing-masing? | | | |
| 2.1.3 | Apakah bagan organisasi telah menggambarkan suatu hirarki dalam manajemen organisasi? | | | |
| 2.1.4 | Apakah dalam bagan organisasi terlihat juga adanya garis kewenangan dan jalur komunikasi/komando dalam struktur organisasinya? | | | |
| 2.2 | Struktur organisasi harus sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku | | | |
| 2.2.1 | Apakah struktur organisasi yang dibuat telah sesuai dengan dasar hukum pembentukannya? | | | |
| 2.2.2 | Apakah dasar hukum pembentukan struktur organisasi yang bersangkutan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi? | | | |
| 2.3 | Struktur organisasi yang disusun harus sesuai dengan misi dan tujuan organisasi | | | |
| 2.3.1 | Apakah struktur organisasi yang disusun telah sesuai/menggambarkan tugas dan fungsi organisasi itu sendiri? | | | |
| 2.4 | Struktur organisasi disusun sampai struktur/jabatan yang terendah | | | |
| 2.4.1 | Apakah struktur organisasi yang ada telah dibuat sampai struktur yang terendah? | | | |
| 2.4.2 | Apakah seluruh pekerjaan telah dibagi habis secara proporsional ke dalam tugas-tugas yang berbeda untuk masing-masing pejabat? | | | |
| 2.5 | Struktur organisasi yang dibuat harus mampu menampung seluruh kegiatan organisasi | | | |
| 2.5.1 | Apakah struktur organisasi yang ada telah mampu menampung /melak-sanakan kegiatan utama organisasi yang bersangkutan secara wajar? | | | |
| 2.5.2 | Apakah pada pelaksanaannya tidak terdapat unit organisasi yang ternyata mengerjakan kegiatan yang sama (tumpang tindih)? | | | |
| 2.6 | Struktur organisasi harus kenyal dalam menghadapi pengaruh baik internal maupun eksternal | | | |
| 2.6.1 | Apakah struktur organisasi telah disusun cukup fleksibel agar mudah dilakukannya perubahan struktur yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan, misi/tujuan organisasi, kebijakan (baik internal maupun eksternal), adanya perubahan teknologi baru, dan lain sebagainya? | | | |
| 2.7 | Struktur organisasi harus menggambarkan adanya pemisahan fungsi (fungsi penyimpanan, pencatatan, dan pengurusan) | | | |
| 2.7.1 | Apakah struktur organisasi telah menggambarkan adanya pemisahan fungsi? (fungsi penyimpanan, pencatatan, dan pengurusan) | | | |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| | Struktur organisasi harus memperhatikan volume pekerjaan unit kerja yang bersangkutan dan tersedianya SDM yang sesuai dengan kebutuhan | | | |
| 2.8.1 | Apakah semua jabatan dalam struktur organisasi telah diisi oleh pejabat yang bersangkutan? | | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 3: Pendefinisian wewenang dan tanggung jawab untuk masing-masing jabatan harus seimbang dengan tugas dan fungsinya.

| | | | | |
|----------------------------|---|--|--|--|
| | Untuk menetapkan uraian jabatan masing-masing jabatan, sebelumnya harus dilakukan analisis beban kerja dan analisis jabatan terlebih dahulu | | | |
| 3.1.1 | Apakah organisasi yang bersangkutan telah melakukan atau membuat analisis jabatan? | | | |
| 3.1.2 | Apakah telah dibuat analisis beban kerja untuk setiap jabatan? | | | |
| 3.2 | Uraian jabatan harus dibuat secara tertulis | | | |
| 3.2.1 | Apakah telah dibuat uraian jabatan (<i>job description</i>) tertulis untuk masing-masing jabatan | | | |
| 3.3 | Uraian jabatan harus dikomunikasikan kepada pejabat-pejabat yang bersangkutan | | | |
| 3.3.1 | Apakah uraian tugas tersebut telah dikomunikasikan kepada masing-masing pejabat yang bersangkutan? | | | |
| 3.4 | Uraian jabatan harus dimutakhirkan sejalan adanya perubahan atau perkembangan dalam struktur organisasi | | | |
| 3.4.1 | Apakah uraian tugas yang ada telah dimutakhirkan sejalan dengan adanya perubahan/penyesuaian dalam struktur organisasi? | | | |
| 3.5 | Untuk kegiatan-kegiatan yang dominan harus dibuatkan prosedur pelaksanaan kegiatannya (standard operating procedure-SOP) | | | |
| 3.5.1 | Apakah telah dibuat prosedur pelaksanaan kegiatan, khususnya untuk kegiatan-kegiatan yang dominan dari organisasi yang bersangkutan | | | |
| 3.6 | Pendefinisian tanggung jawab dalam setiap jabatan harus jelas | | | |
| 3.6.1 | Apakah tanggung jawab masing-masing jabatan telah diuraikan secara jelas?. Hal ini untuk menghindari pelampauan tanggung jawab atau sebaliknya, saling lempar tanggung jawab. | | | |
| Simpulan syarat 3 : | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 4: Penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan untuk masing-masing jabatan

| | | | | |
|-------|---|--|--|--|
| | Jabatan-jabatan yang ada ditetapkan dan diisi dengan pejabat yang mampu dan berkarakter baik | | | |
| 4.1.1 | Apakah dari struktur organisasi yang ada telah diisi seluruhnya oleh pejabat-pejabat yang ditunjuk untuk jabatan tersebut (tidak terdapat jabatan yang kosong)? | | | |
| 4.1.2 | Apakah diantara pejabat tersebut tidak terdapat hubungan kekerabatan (nepotisme) yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan atau bertentangan dengan kriteria yang ditetapkan | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| 4.2 | Jika terdapat perangkapan jabatan, perlu dihindari perangkapan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan dan/atau tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku | | | |
| 4.2.1 | Jika masih terdapat jabatan yang kosong, apakah terdapat perangkapan jabatan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan/pekerjaan? | | | |
| 4.2.2 | Apakah terdapat perangkapan jabatan yang dilarang sesuai dengan ketentuan yang berlaku? (adanya perangkapan fungsi) | | | |
| Simpulan syarat 4 : | | | | |

Syarat 5: Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | Seorang atasan harus memiliki bawahan dalam jumlah yang proporsional dengan tugas, fungsi, tanggung jawab, dan wewenangnya | | | |
| 5.1.1 | Apakah ada pejabat yang membawahkan pejabat yang lebih rendah terlalu sedikit? | | | |
| 5.1.2 | Atau sebaliknya, ada pejabat yang membawahkan pejabat yang lebih rendah dan ternyata terlalu banyak, sehingga berpengaruh terhadap rentang kendali? | | | |
| 5.2 | Bawahan juga harus disertai tanggung jawab dan wewenang yang sesuai dengan kedudukannya | | | |
| 5.2.1 | Apakah wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan sejauh mungkin ke bawah? | | | |
| 5.3 | Tanggung jawab harus sesuai/seimbang dengan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan | | | |
| 5.3.1 | Apakah tanggung jawab masing-masing pejabat telah sesuai/seimbang dengan wewenang yang dimilikinya? | | | |
| Simpulan syarat 5 | | | | |

CHECKLIST 2 : PERSONIL

Untuk mengevaluasi personil dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui personil. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat pembinaan personil yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kelompok kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1 : Formasi pegawai harus ditentukan secara tepat

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 1.1 | Organisasi melakukan analisis kebutuhan | | | |
| 1.1.1 | Apakah telah disusun analisis kebutuhan pegawai? | | | |
| 1.1.2 | Apakah dalam menyusun formasi pegawai telah memperhatikan jenjang dan jumlah pangkat serta jabatan yang tersedia? | | | |
| 1.2 | Organisasi melakukan analisis beban kerja | | | |
| 1.2.1 | Apakah telah dilakukan analisis beban kerja untuk suatu jangka waktu tertentu? | | | |
| 1.2.2 | Apakah organisasi mempunyai cara untuk mengidentifikasi kapasitas pegawai? | | | |
| 1.2.3 | Apakah peralatan yang tersedia merupakan salah satu faktor dalam menentukan formasi pegawai? | | | |
| 1.2.4 | Apakah penggunaan alat-alat canggih/modern mengakibatkan perubahan formasi pegawai? | | | |
| 1.2.5 | Apakah formasi pegawai dalam jangka waktu tertentu dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan organisasi? | | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2 : Penerimaan dan penempatan pegawai harus didasarkan pada formasi yang lowong

| | | | | |
|------------|---|--|--|--|
| 2.1 | Proses penerimaan pegawai dilakukan secara obyektif | | | |
| 2.1.1 | Apakah proses penerimaan dilakukan secara obyektif? | | | |
| 2.1.2 | Apakah penerimaan pegawai diumumkan secara luas? | | | |
| 2.1.3 | Apakah syarat-syarat pegawai yang diperlukan dikomunikasikan dengan jelas dan transparan? | | | |
| 2.1.4 | Apakah dibentuk tim penerimaan pegawai? | | | |
| 2.1.5 | Apakah pegawai yang diterima memang merupakan pegawai yang diperlukan baik jumlah maupun kualifikasinya? | | | |
| 2.2 | Jumlah dan kualifikasi pegawai yang diterima harus sesuai dengan yang diperlukan | | | |
| 2.2.1 | Apakah dilakukan seleksi penerimaan pegawai? | | | |
| 2.2.2 | Apakah seleksi yang dilakukan dapat mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan ketrampilan calon pegawai? | | | |

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 2.3 | Pegawai harus tepat sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, keahlian dan ketrampilannya | | |
| 2.3.1 | Apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan yang direncanakan? | | |
| 2.3.2 | Apakah penempatan tersebut didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas? | | |
| 2.3.3 | Apakah penempatan tersebut akan mendorong pegawai untuk berprestasi? | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 3: Pendidikan dan pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan pengembangan karier pegawai.

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 3.1 | Diklat harus dilaksanakan untuk pegawai baru dan lama | | |
| 3.1.1 | Apakah setiap pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keahlian dan ketrampilannya? | | |
| 3.1.2 | Apakah peningkatan kualitas pegawai tersebut antara lain dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan? | | |
| 3.1.3 | Apakah diklat diperuntukkan bagi pegawai baru dan lama? | | |
| 3.2 | Diklat harus didasarkan pada kebutuhan pelaksanaan tugas | | |
| 3.2.1 | Apakah diklat yang diselenggarakan didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan? | | |
| 3.2.2 | Apakah dari analisis tersebut dapat diidentifikasi kompetensi yang diperlukan? | | |
| 3.2.3 | Apakah pemilihan peserta diklat sesuai dengan rencana organisasi? | | |
| 3.2.4 | Apakah diklat dilaksanakan secara berkesinambungan? | | |
| 3.2.5 | Apakah setiap jenjang pegawai memperoleh diklat sesuai dengan kebutuhannya? | | |
| 3.2.6 | Apakah pegawai yang mengikuti suatu diklat telah dimanfaatkan sesuai dengan kemampuan/keahliannya? | | |
| 3.3 | Diklat harus dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi | | |
| 3.3.1 | Apakah diklat dapat meningkatkan kinerja organisasi? | | |
| 3.3.2 | Apakah setelah mengikuti diklat tertentu, seorang pegawai dapat diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih berat? | | |
| 3.3.3 | Apakah organisasi mendapatkan manfaat dari hasil diklat? | | |
| 3.4 | Diklat harus menunjang pengembangan karier pegawai | | |
| 3.4.1 | Apakah diklat yang dilaksanakan dapat meningkatkan karier pegawai? | | |
| 3.4.2 | Apakah hasil diklat digunakan sebagai salah satu dasar untuk menilai karier pegawai? | | |
| 3.4.3 | Apakah materi diklat dapat memenuhi kompetensi untuk peningkatan karier? | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 4 : Organisasi harus memiliki perencanaan dan pengembangan karier yang jelas

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| 4.1 | Setiap pegawai dapat memilih karier yang dikehendaki | | |
| 4.1.1 | Apakah memiliki pola perencanaan dan pengembangan karier? | | |
| 4.1.2 | Apakah pola tersebut cukup jelas dan transparan? | | |
| 4.1.3 | Apakah pola tersebut dikomunikasikan kepada semua pegawai? | | |
| 4.1.4 | Apakah para pegawai dapat memilih sasaran dan jalur pengembangan karier yang diinginkan? | | |
| 4.1.5 | Apakah terdapat kepuasan para pegawai dalam memilih karier masing-masing? | | |
| 4.1.6 | Apakah perencanaan karier yang ada bermanfaat untuk mengungkapkan potensi SDM dan untuk mengembangkan SDM yang dapat dipromosikan? | | |
| 4.1.7 | Apakah perencanaan karier bermanfaat untuk membantu pelaksanaan rencana kerja? | | |
| 4.1.8 | Apakah organisasi mendorong perencanaan karier pegawai? | | |
| 4.1.9 | Apakah kinerja seorang pegawai akan mempengaruhi pengembangan karier pegawai yang bersangkutan? | | |
| 4.2 | Pola mutasi dan rotasi telah dibakukan dan dilaksanakan secara konsisten | | |
| 4.2.1 | Apakah mempunyai pola mutasi dan rotasi? | | |
| 4.2.2 | Apakah pola tersebut telah didasarkan pada kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai? | | |
| 4.2.3 | Apakah dengan pola tersebut para pegawai akan ditempatkan pada tempat yang tepat sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan keahliannya? | | |
| 4.2.4 | Apakah pola tersebut sinkron dengan pola pengembangan karier? | | |
| 4.2.5 | Apakah pola mutasi dan rotasi yang diterapkan dapat menghindarkan adanya praktik yang tidak sehat? | | |
| 4.2.6 | Apakah pola mutasi dan rotasi yang baku, telah diterapkan secara konsisiten? | | |
| 4.2.7 | Apakah terdapat kepuasan dari para pegawai mengenai pola mutasi dan rotasi? | | |
| Simpulan Syarat 4 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 5 : Organisasi mempunyai sistem penghargaan yang dapat memotivasi pegawai

| | | | |
|------------|---|--|--|
| 5.1 | Penghargaan hanya diberikan kepada pegawai yang prestasinya sangat baik | | |
| 5.1.1 | Apakah mempunyai suatu sistem penghargaan? | | |
| 5.1.2 | Apakah sistem tersebut diberlakukan secara konsisten? | | |
| 5.1.3 | Apakah penghargaan hanya diberikan kepada pegawai yang sangat baik prestasinya? | | |
| 5.1.4 | Apakah dalam menilai prestasi kerja pegawai menggunakan sistem penilaian yang telah dibakukan? | | |
| 5.1.5 | Apakah dalam sistem tersebut secara jelas diuraikan tujuan penilaian, siapa yang menilai, apa yang dinilai, bagaimana cara menilai dan kapan penilaian dilakukan? | | |

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 5.2 | Jenis penghargaan yang diberikan dapat mendorong peningkatan kinerja | | |
| 5.2.1 | Apakah jenis penghargaan yang diberikan dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi? | | |
| 5.2.2 | Apakah penghargaan yang diberikan dapat memotivasi pegawai lain untuk meningkatkan prestasi mereka? | | |
| 5.3 | Sistem penghargaan yang diterapkan harus jelas dan transparan | | |
| 5.3.1 | Apakah sistem penghargaan yang diterapkan telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai? | | |
| 5.3.2 | Apakah para pegawai merasa puas dengan sistem penghargaan yang ada? | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 6 : Pemberhentian pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| 6.1 | Pegawai akan diberhentikan apabila menurut ketentuannya harus diberhentikan | | |
| 6.1.1 | Apakah terdapat ketentuan tentang pemberhentian pegawai? | | |
| 6.1.2 | Apakah pemberhentian pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku? | | |
| 6.1.3 | Apakah tidak keberatan/penolakan dari pegawai yang diberhentikan? | | |
| 6.1.4 | Apakah terdapat pegawai yang telah memasuki usia pensiun, tetapi belum diberhentikan/dipensiunkan? | | |
| 6.1.5 | Apakah ada ketentuan yang mengatur perpanjangan batas usia pensiun? | | |
| 6.2 | Para pegawai memahami peraturan pemberhentian | | |
| 6.2.1 | Apakah ketentuan pemberhentian cukup jelas dan transparan? | | |
| 6.2.2 | Apakah ketentuan tersebut dikomunikasikan kepada para pegawai? | | |
| 6.2.3 | Apakah ketentuan tersebut dilaksanakan secara konsisten? | | |
| Simpulan Syarat 6: | | | |
| | | | |
| | | | |

CHECKLIST 3 : KEBIJAKAN

Untuk mengevaluasi kebijakan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui kebijakan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat kebijakan yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1 : Kebijakan harus jelas dan sedapat mungkin dibuat tertulis

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 1.1 | Kebijakan harus dapat berfungsi sebagai pedoman yang jelas | | | |
| 1.1.1 | Apakah kebijakan kadang-kadang digariskan secara lisan? | | | |
| 1.1.2 | Apakah kebijakan dirumuskan dengan angka (kuantitatif)? | | | |
| 1.2 | Kebijakan harus dituangkan secara tertulis sebagai pedoman yang baku | | | |
| 1.2.1 | Sebagai pedoman/acuan yang baku, apakah kebijakan di instansi anda selalu dirumuskan secara tertulis? | | | |
| 1.2.2 | Apakah kebijakan dirumuskan dengan uraian deskriptif (kualitatif)? | | | |
| 1.2.3 | Apakah kebijakan dirumuskan dengan uraian target waktu? | | | |
| 1.2.4 | Apakah kebijakan dirumuskan dengan unsur pembiayaannya? | | | |
| 1.3 | Kebijakan harus cukup mengarahkan interpretasi yang diperlukan menuju keseragaman pengertian | | | |
| 1.3.1 | Apakah kebijakan telah dihimpun dan dibakukan selama tiga tahun terakhir? | | | |
| 1.3.2 | Apakah kebijakan yang telah ditetapkan dijadikan pedoman, panduan atau petunjuk pelaksanaan (juklak) yang baku? | | | |
| 1.4 | Kebijakan harus dapat membimbing pelaksanaan tugas pokok/fungsi setiap bagian organisasi | | | |
| 1.4.1 | Apakah kebijakan selalu sesuai dan searah dengan peraturan per-UU-an yang berlaku? | | | |
| 1.4.2 | Apakah kebijakan selalu sejalan dengan TUPOKSI struktur organisasi? | | | |
| 1.4.3 | Apakah sasaran kebijakan ditetapkan berdasarkan urutan prioritas? | | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2 : Kebijakan harus dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi

| | | | | |
|------------|---|--|--|--|
| 2.1 | Kebijakan harus dapat dipahami oleh bawahan | | | |
| 2.1.1 | Apakah setiap kebijakan selalu dibahas bersama dengan bawahan atau para pelaksanaan sebelum dilakukan kegiatan? | | | |
| 2.1.2 | Apakah setiap kebijakan selalu dibahas bersama dengan bawahan atau para pelaksanaan saat berlangsungnya kegiatan? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 2.2 | Kebijakan harus dapat membangkitkan kepada kesadaran diperlukannya penetapan kebijakan | | |
| 2.2.1 | Apakah bawahan diberi kesempatan untuk meminta penjelasan dalam setiap upaya pendalaman pemahaman kebijakan? | | |
| 2.2.2 | Apakah setiap bawahan selalu diminta pendapat atau masukan dalam perumusan kebijakan yang akan ditetapkan? | | |
| 2.3 | Kebijakan harus dapat membawa pembaharuan dalam sikap dan tindakan | | |
| 2.3.1 | Apakah bawahan dibenarkan menyampaikan saran atau usul untuk perbaikan dan penyempurnaan pelaksanaan kegiatan kebijakan? | | |
| 2.3.2 | Apakah bawahan diberi kesempatan menyampaikan kritik yang membangun terhadap rumusan kebijakan pelaksanaan yang ada? | | |
| Simpulan Syarat 2: | | | |

Syarat 3 : Kebijakan harus dapat memberikan motivasi bagi pencapaian tujuan, program atau target

| | | | |
|--|--|--|--|
| 3.1 | Kebijakan harus dapat memberikan motivasi dalam upaya pencapaian tujuan | | |
| 3.1.1 | Apakah kebijakan dirumuskan secara jelas dan mudah difahami oleh bawahan? | | |
| 3.1.2 | Apakah bawahan dibenarkan untuk menyampaikan masukan kepada pimpinan mengenai penyempurnaan rumusan dan materi kebijakan? | | |
| 3.1.3 | Apakah kebijakan dirumuskan dengan pencantuman sasaran secara menantang bagi bawahan untuk dapat melampauinya dengan imbalan yang cukup memadai? | | |
| 3.2 | Kebijakan harus dapat mendorong terciptanya keberanian anggota organisasi untuk mengambil inisiatif | | |
| 3.2.1 | Apakah kebijakan dirumuskan secara jelas dengan target atau sasaran yang terukur? | | |
| 3.2.2 | Apakah rumusan kebijakan didasarkan pada batas-batas kemampuan sumber-sumber daya yang ada atau mungkin ada? | | |
| 3.2.3 | Apakah rumusan kebijakan sejalan atau sesuai dengan tujuan, rencana atau program yang telah ditetapkan? | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | |

Syarat 4 : Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala

| | | | |
|------------|--|--|--|
| 4.1 | Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala untuk penyesuaian dengan kondisi internal-ekstern | | |
| 4.1.1 | Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali setiap tahun? | | |
| 4.1.2 | Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali secara tidak menentu? | | |
| 4.1.3 | Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali menurut kebutuhan? | | |

| | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|
| 4.1.4 | Apakah revisi kebijakan dilakukan dalam suatu rapat atau pertemuan? | | | |
| 4.1.5 | Apakah revisi kebijakan dilakukan selalu secara mendadak? | | | |
| 4.1.6 | Apakah sebelum revisi kebijakan dilakukan terlebih dahulu dengan meminta masukan atau pendapat dari bawahan atau pelaksana? | | | |
| 4.2 | Kebijakan harus cukup fleksibel untuk menghindarkan perubahan yang terlalu sering | | | |
| 4.2.1 | Apakah revisi kebijakan dilakukan dengan mempertimbangkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT)? | | | |
| 4.2.2 | Apakah pelaksanaan revisi kebijakan dilakukan dengan memperhatikan kecenderungan internal masa depan (baik jangka pendek maupun panjang)? | | | |
| 4.3 | Kebijakan harus tidak terlalu rinci sehingga menghindarkan perubahan konsepsi yang mungkin membahayakan konsistensi kegiatan organisasi | | | |
| 4.3.1 | Apakah pelaksanaan revisi kebijakan dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal (baik nasional, regional maupun internasional)? | | | |
| 4.3.2 | Apakah pelaksanaan revisi kebijakan dilakukan dengan memperhitungkan faktor-faktor di luar administrasi manajemen? | | | |
| Simpulan Syarat 4: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 5 : Kebijakan harus transparan dan memberi sarana komunikasi timbal balik antara atasan dengan bawahan

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|------------|---|---|---|------------|
| 5.1 | Kebijakan harus transparan bagi seluruh karyawan, dari pimpinan sampai bawahan | | | |
| 5.1.1 | Apakah pimpinan/atasan selalu memberikan penjelasan bawahan mengenai kebijakan yang baru ditetapkan? | | | |
| 5.1.2 | Apakah pimpinan/atasan selalu menerima pendapat, saran atau usulan dari bawahan pada saat pemberian penjelasan kebijakan? | | | |
| 5.2 | Setiap karyawan diikutsertakan dalam pembahasan tentang cara-cara pelaksanaan kebijakan | | | |
| 5.2.1 | Apakah dalam pelaksanaan kebijakan sering dilakukan pembahasan di antara para pelaksana/bawahan? | | | |
| 5.2.2 | Apakah dalam pelaksanaan kebijakan sering dilakukan tukar pikiran antara pimpinan atau pembahasan dengan bawahan? | | | |
| 5.2.3 | Apakah kepada bawahan/pelaksana diberi kesempatan menyampaikan usul, saran atau pendapat kepada atasan mengenai materi kebijakan yang sedang dikerjakan? | | | |
| 5.3 | Para karyawan harus mendapatkan rasa kepuasan kerja sehingga kebijakan berlangsung lancar | | | |
| 5.3.1 | Apakah kepada bawahan/pelaksana diberi kesempatan menyampaikan usul, saran atau pendapat kepada atasan mengenai materi kebijakan yang telah selesai dikerjakan? | | | |
| 5.3.2 | Apakah pimpinan memperhatikan kehadiran para karyawan bawahannya? | | | |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 5.4 | Di samping kepuasan kerja secara materi, pimpinan harus memperhatikan pula kepuasan kerja rohani bawahan` | | | |
| 5.4.1 | Apakah pimpinan sering memperhatikan apa yang dikerjakan oleh bawahannya? | | | |
| 5.4.2 | Apakah pimpinan kadang-kadang melihat secara langsung ruang kerja bawahannya? | | | |
| 5.4.3 | Apakah pimpinan selalu mencari atau ingin menemukan apa yang salah dan bukan siapa yang salah? | | | |
| 5.4.4 | Apakah pimpinan memperhatikan kebutuhan fisik minimum bawahannya? | | | |
| 5.4.5 | Apakah pimpinan membahas dengan bawahannya tentang upaya pencukupan kebutuhan fisik minimum? | | | |
| 5.4.6 | Apakah pimpinan memperhatikan pembinaan rohani bawahannya? | | | |
| 5.5 | Setiap pimpinan/atasan selalu harus dapat memberikan contoh positif bagi bawahan` | | | |
| 5.5.1 | Apakah pimpinan memberitahukan kepada bawahan apabila terdapat kesalahan kerja dengan memberikan contoh perbaikannya? | | | |
| 5.5.2 | Apakah pimpinan menegur bawahan yang melakukan kesalahan di depan orang lain? | | | |
| 5.5.3 | Apakah pimpinan selalu berpakaian dan berpenampilan eksekutif? | | | |
| 5.5.4 | Apakah pimpinan selalu datang/masuk dan pulang kantor tepat waktu? | | | |
| 5.6 | Pimpinan/atasan harus memberikan bimbingan agar kebijakan dapat difahami oleh bawahan dengan sebaik-baiknya | | | |
| 5.6.1 | Apakah pimpinan selalu memberikan arahan atau bimbingan setiap kali akan dilaksanakannya kebijakan pelaksanaan baru? | | | |
| 5.6.2 | Apakah pimpinan memperhatikan adanya keluhan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaannya? | | | |
| 5.6.3 | Apakah bawahan dibenarkan untuk mengajukan keluhan kepada atasan mengenai lingkungan kerja atau beban pekerjaan? | | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 6 : Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan

| | | | | |
|------------|---|--|--|--|
| 6.1 | Kebijakan harus dapat mendidik ketaatan para karyawan | | | |
| 6.1.1 | Apakah pimpinan selalu memperhatikan daftar hadir para karyawan? | | | |
| 6.1.2 | Apakah pimpinan memberlakukan sanksi hukum berdasarkan PP No.30 Tahun 1980 terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan bawahannya? | | | |
| 6.1.3 | Apakah pimpinan mengumumkan tindakan pelanggaran maupun prestasi yang perlu dicontoh setiap karyawan? | | | |
| 6.2 | Sedapat mungkin ketaatan yang ditimbulkan penerapan kebijakan harus diperluas untuk meningkatkan disiplin kerja | | | |
| 6.2.1 | Apakah seluruh karyawan telah memahami tata kerja yang berlaku? | | | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|
| 6.2.2 | Apakah setiap penyimpangan terhadap tata kerja oleh para karyawan selalu dibuat catatan? | | | |
| 6.2.3 | Apakah penyimpangan terhadap tata kerja selalu dibahas oleh pimpinan? | | | |
| 6.2.4 | Apakah penyimpangan terhadap tata kerja selalu dibahas oleh pimpinan dengan mengikutsertakan bawahan? | | | |
| Simpulan Syarat 6: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 7 : Kebijakan harus konsisten dengan tujuan organisasi

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 7.1.1 | Apakah kebijakan dikembangkan di dalam organisasi menyertai setiap pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah? | | | |
| 7.1.2 | Apakah kebijakan alternatif dikembangkan pad setiap penyelesaian masalah? | | | |
| 7.1.3 | Apakah kebijakan dipilih berdasarkan asas biaya manfaat yang menyertai penyelesaian masalah? | | | |
| Simpulan Syarat 7 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 8 : Penetapan kebijakan harus konsisten dengan pola pemecahan masalah yang baku dan berlaku dalam organisasi

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 8.1.1 | Apakah penetapan kebijakan didahului dengan perencanaan yang di dalamnya termasuk langkah-langkah identifikasi permasalahan yang hendak dipecahkan dengan kebijakan yang dirancang? | | | |
| 8.1.2 | Apakah kebijakan dikembangkan dengan pola yang taat pada prosedur kerja organisasi? | | | |
| 8.1.3 | Apakah penetapan kebijakan melalui tahapan reuiu ulang dan supervisi pekerjaan yang cukup? | | | |
| 8.1.4 | Apakah penetapan kebijakan harus melalui data didukung dengan pencatatan dan pelaporan yang teratur? | | | |
| 8.1.5 | Apakah implementasi kebijakan dilakukan melalui proses manajemen dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas? | | | |
| Simpulan Syarat 8 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CHECKLIST 4 : PERENCANAAN

Untuk mengevaluasi perencanaan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui perencanaan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat perencanaan yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda “V” pada kolom “Y” untuk jawaban “Ya” dan beri tanda “V” pada kolom “T” untuk jawaban “Tidak”. Setiap jawaban “Tidak” menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu dijelaskan.

Syarat 1 : Perencanaan harus merupakan jabaran tujuan

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|------------|--|---|---|------------|
| 1.1 | Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas yang dipahami oleh setiap anggota organisasi | | | |
| 1.1.1 | Apakah satuan organisasi memiliki tujuan yang jelas? | | | |
| 1.1.2 | Apakah tujuan dimaksud telah tertuang secara tertulis? | | | |
| 1.1.3 | Apakah tujuan tersebut dapat dibedakan dengan jelas dengan tujuan satuan organisasi lain yang terkait? | | | |
| 1.1.4 | Apakah pimpinan satuan organisasi dengan anggota-anggotanya telah mengetahui dan memahami tujuan tersebut dengan baik? | | | |
| 1.2 | Kegiatan-kegiatan yang direncanakan harus merupakan bagian dari usaha pencapaian tujuan organisasi | | | |
| 1.2.1 | Apakah tujuan tersebut dapat dijabarkan dalam beberapa kegiatan nyata? | | | |
| 1.2.2 | Apakah tujuan tersebut dapat dijabarkan pencapaiannya dalam beberapa urutan dan prioritas kegiatan? | | | |
| 1.2.3 | Apakah rencana disusun untuk mewujudkan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan? | | | |
| 1.2.4 | Apakah setiap jenis kegiatan yang direncanakan dapat diterangkan kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai? | | | |
| 1.3 | Kegiatan-kegiatan yang direncanakan harus mencerminkan prioritas dan keseimbangan antar kegiatan | | | |
| 1.3.1 | Apakah kegiatan yang direncanakan telah mendahulukan bagian-bagian yang perlu diprioritaskan untuk mencapai tujuan? | | | |
| 1.3.2 | Apakah kegiatan yang direncanakan telah mempertimbangkan keseimbangan antar bagian kegiatan dan antar kegiatan dalam rencana organisasi secara menyeluruh? | | | |

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| 1.4 | Risiko gagalnya pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan terhadap pencapaian tujuan harus dievaluasi dan diantisipasi | | |
| 1.4.1 | Apakah telah dilakukan “penilaian risiko” (risk assessment) yang terjadi bila suatu kegiatan gagal dilaksanakan? | | |
| 1.4.2 | Apakah kegiatan yang direncanakan telah mengantisipasi risiko tersebut? | | |
| 1.4.3 | Dalam penetapan rencana kegiatan, apakah telah dipertimbangkan usaha-usaha khusus (contingency plan) apabila kegiatan yang direncanakan gagal dilaksanakan, agar tujuan organisasi tetap bisa tercapai? | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 2: Semua pihak terkait harus dilibatkan

| | | | |
|------------|--|--|--|
| 2.1 | Pimpinan harus memiliki komitmen dalam perencanaan | | |
| 2.1.1 | Apakah pimpinan organisasi terlibat langsung dalam proses perencanaan? | | |
| 2.1.2 | Apakah keterlibatan pimpinan dalam perencanaan dapat diukur waktu yang digunakan dan kualitas staf yang ditunjuk mempersiapkannya? | | |
| 2.1.3 | Apabila kegiatan perencanaan tersebut didelegasikan pada staf, apakah pimpinan telah memberi pengarahannya yang jelas bagaimana semestinya rencana dipersiapkan? | | |
| 2.1.4 | Apakah pimpinan organisasi mengevaluasi langsung keterkaitan antar rencana dengan tujuan? | | |
| 2.1.5 | Apakah pimpinan organisasi telah memberi pengesahan atas rencana yang sudah disepakati? | | |
| 2.1.6 | Apakah pimpinan berikhtiar untuk menciptakan iklim kerja yang selalu mengindahkan rencana organisasi? | | |
| 2.2.1 | Sebelum suatu rencana ditetapkan, apakah terdapat usaha untuk mendapatkan masukan dari bawahan? | | |
| 2.2 | Perencanaan harus mencerminkan adanya partisipasi dan keterlibatan seluruh staf dan bawahan secara wajar | | |
| 2.2.2 | Apakah partisipasi bawahan tersebut diperoleh secara tertulis? | | |
| 2.2.3 | Apabila masukan tertulis tidak diperoleh, apakah terdapat usaha-usaha mendapatkan masukan bawahan secara lisan melalui rapat atau pertemuan? | | |
| 2.2.4 | Apakah terdapat usaha untuk menugaskan masing-masing bawahan langsung guna mempersiapkan perencanaan kegiatan yang berhubungan dengan tugasnya? | | |
| 2.2.5 | Apakah masukan atau prarencana yang disiapkan penilaian dan mendapatkan tempat yang proporsional dalam rencana organisasi? | | |
| 2.2.6 | Apakah terdapat iklim di mana para anggota organisasi merasa terlibat dan bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana organisasi? | | |
| 2.3 | Harus mempertimbangkan kegiatan satuan organisasi terkait | | |
| 2.3.1 | Sebelum suatu rencana kegiatan ditetapkan, apakah telah diidentifikasi pihak-pihak lain yang terkait dengan kegiatan itu? | | |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 2.3.2 | Apakah telah diadakan konsultasi dengan satuan-satuan organisasi lain yang terkait agar kegiatan yang direncanakan masing-masing tetap terjaga keterkaitannya? | | | |
| 2.3.3 | Apakah duplikasi kegiatan yang dilakukan oleh satuan-satuan organisasi yang terkait telah diperkecil atau dihilangkan? | | | |
| 2.3.4 | Apakah terdapat upaya agar kegiatan yang akan dilakukan saling menunjang? | | | |
| 2.4 | Perencanaan harus dipersiapkan oleh pihak yang kompeten | | | |
| 2.4.1 | Untuk mendapatkan suatu yang bermutu, apakah kegiatan perencanaan diselenggarakan dengan melibatkan orang-orang yang berpengetahuan cukup (kompeten)? | | | |
| 2.4.2 | Apakah orang-orang yang aktif mempersiapkan rencana memiliki perspektif yang komprehensif terhadap organisasi secara menyeluruh? | | | |
| 2.4.3 | Apakah orang-orang yang terlibat dalam perencanaan memiliki visi yang tajam terhadap masa depan? | | | |
| 2.4.4 | Apakah orang yang mempersiapkan rencana mampu mempertahankan sikap netral dan tidak berat sebelah terlalu memihak pada kepentingan tertentu? | | | |
| 2.4.5 | Apakah terdapat upaya untuk mendapatkan revidi dari pihak lain yang kompeten dan independen atas rencana? | | | |
| 2.4.6 | Apakah pendapat atasan langsung dari organisasi telah diperoleh atas rencana tersebut? | | | |
| 2.4.7 | Apakah pendapat-pendapat tersebut telah dipertimbangkan sebelum rencana ditetapkan? | | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 3: Perencanaan Harus Realistis

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| 3.1 | Perencanaan harus mempertimbangkan data historis | | | |
| 3.1.1 | Apakah informasi tentang pelaksanaan kegiatan di masa lalu dikumpulkan dan dipelajari sebelum rencana baru disusun? | | | |
| 3.1.2 | Apakah terdapat usaha untuk mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki berdasarkan pengalaman yang lalu? | | | |
| 3.1.3 | Apakah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan memberi masukan dalam rencana yang baru? | | | |
| 3.1.4 | Apakah analisa trend berdasarkan data historis dipergunakan sebelum rencana ditetapkan? | | | |
| 3.2 | Perencanaan harus dibuat secara spesifik | | | |
| 3.2.1 | Apakah kegiatan yang direncanakan sudah cukup jelas dan spesifik? | | | |
| 3.2.2 | Apakah kegiatan yang direncanakan tidak terlalu kualitatif sehingga dapat menimbulkan penafsiran yang bermacam-macam? | | | |
| 3.2.3 | Apakah pernyataan yang digunakan untuk menerangkan kegiatan yang hendak dilaksanakan tidak terlalu filosofis dan bernuansa luas? | | | |
| 3.2.4 | Apakah kegiatan yang direncanakan dapat dimengerti dengan mudah oleh pelaksana? | | | |
| 3.2.5 | Apakah tingkat spesifikasi dan kegiatan yang direncanakan berbanding dengan tingkat organisasi? | | | |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 3.3 | Perencanaan harus mencakup acuan waktu dan biaya | | | |
| 3.3.1 | Apakah jenis-jenis kegiatan yang direncanakan telah ditetapkan urutan-urutannya secara logis? | | | |
| 3.3.2 | Apakah urutan-urutan kegiatan telah mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, seperti dana dan sumber daya manusia? | | | |
| 3.3.3 | Apakah teknik-teknik manajemen <i>science</i> seperti PERT dan CPM digunakan untuk menentukan urutan-urutan kegiatan ,terutama dalam kegiatan proyek fisik? | | | |
| 3.3.4 | Apakah terdapat jadwal (<i>timetable</i>) yang jelas, sehingga awal dan akhir suatu kegiatan dapat diketahui dengan jelas? | | | |
| 3.3.5 | Apakah Jadwal tersebut telah dituangkan dalam suatu time-char (bar-chart) sehingga mudah diketahui urutan-urutannya? | | | |
| 3.4 | Perencanaan harus mengandung tantangan, tetapi tidak terlalu ambisius atau terlalu rendah jangkauannya | | | |
| 3.4.1 | Apakah terdapat usaha untuk mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan (<i>strength & opportunity</i>) sebelum rencana kegiatan ditetapkan? | | | |
| 3.4.2 | Apakah kegiatan yang hendak dilakukan mengandung perubahan ke arah yang positif dibandingkan dengan kegiatan di masa lalu? | | | |
| 3.4.3 | Apakah rencana telah didasarkan pada perhitungan dana yang tersedia? | | | |
| 3.4.4 | Apakah rencana disusun dengan mempertimbangkan sumber daya manusia yang tersedia? | | | |
| 3.4.5 | Apabila dana atau sumber daya manusia belum tersedia dengan memadai, apakah telah dipersiapkan usaha untuk memperolehnya? | | | |
| 3.4.6 | Apakah seluruh sumber daya (dana dan manusia) telah digunakan untuk menciptakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan secara optimal? | | | |
| 3.4.7 | Apakah tidak terdapat usaha untuk merendahkan target yang dicapai agar rencana dapat dicapai dengan usaha yang mudah? | | | |
| 3.4.8 | Apakah rencana dirancang agar dapat dipakai sebagai ukuran prestasi bagi pegawai/pejabat atau satuan organisasi yang bertanggung jawab melaksanakannya? | | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 4 : Perencanaan Harus Mempertimbangkan Prinsip Ekonomi

| | | | | |
|------------|---|--|--|--|
| 4.1 | Perencanaan harus disusun dengan mempertimbangkan azas dan manfaat | | | |
| 4.1.1 | Apakah manfaat yang diperoleh dan kegiatan yang direncanakan tersebut dapat diukur secara kuantitatif dengan mudah? | | | |
| 4.1.2 | Apabila yang mendapatkan manfaat adalah masyarakat atau pihak luar dari satuan organisasi yang bersangkutan, apakah manfaat tersebut dapat dinilai secara obyektif? | | | |
| 4.1.3 | Apabila manfaat yang diperoleh dari kegiatan tersebut sukar diukur, apakah dilakukan upaya untuk mendapatkan pengukuran dari pihak yang kompeten seperti konsultan, | | | |

| | | | | |
|--------------------------|--|-------------------|--------------------|--|
| 4.1.4 | atau dengan melakukan riset/penelitian? Apakah manfaat tersebut melebihi jumlah biaya yang dibutuhkan? | | | |
| 4.2 | Perencanaan ditetapkan berdasarkan pertimbangan menguntungkan | alternatif | yang paling | |
| 4.2.1 | Sebelum suatu kegiatan ditetapkan sebagai bagian rencana, apakah telah dikaji beberapa alternatif kegiatan sebagai pilihan? | | | |
| 4.2.2 | Apakah telah dilakukan analisa ekonomis antara kemungkinan penyelenggaraan kegiatan tersebut oleh satuan organisasi sendiri atau pihak lain, termasuk pihak swasta, bila hal tersebut dimungkinkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku? | | | |
| 4.2.3 | Apakah alternatif-alternatif lain yang tersedia ikut didokumentasikan dalam mengajukan draft rencana kepada pejabat pengambil keputusan sebelum rencana disahkan? | | | |
| 4.3 | Pembiayaan harus seekonomis mungkin | | | |
| 4.3.1 | Apakah pembiayaan pelaksanaan kegiatan yang direncanakan telah diperhitungkan dan tertuang dalam dokumen rencana? | | | |
| 4.3.2 | Apakah unsur-unsur pembiayaan telah dianalisa sehingga hanya unsur-unsur yang menentukan yang termasuk dalam rencana biaya? | | | |
| 4.3.3 | Apakah masing-masing unsur biaya telah mencerminkan pilihan yang optimal dari segi jumlah biaya yang diperlukan? | | | |
| 4.3.4 | Apakah sudah tidak ada peluang-peluang untuk memperkecil biaya yang dianggarkan tanpa mengurangi kadar hasil kegiatan? | | | |
| Simpulan Syarat 4 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 5 : Perencanaan harus dikomunikasikan

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 5.1 | Perencanaan harus mudah dimengerti | | | |
| 5.1.1 | Apakah rencana telah dituangkan secara tertulis? | | | |
| 5.1.2 | Apakah rencana telah disusun dengan bahasa, metode, dan format yang sederhana dan mudah dimengerti? | | | |
| 5.1.3 | Apakah terdapat usaha untuk mendapatkan umpan balik dari bawahan dan pelaksana mengenai pemahaman mereka atas rencana tersebut? | | | |
| 5.2 | Perencanaan harus diberitahukan kepada anggota organisasi | | | |
| 5.2.1 | Apakah konsep rencana maupun rencana yang telah disahkan dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi? | | | |
| 5.2.2 | Apakah bagian-bagian dari rencana yang relevan untuk dilaksanakan oleh bawahan telah disampaikan kepada yang bersangkutan? | | | |
| 5.2.3 | Apakah pimpinan bersikap terbuka untuk mendiskusikan dengan bawahan hal-hal yang belum jelas dalam rencana? | | | |
| 5.2.4 | Apakah bawahan terlalu sering mengajukan pertanyaan kepada pimpinan sehubungan dengan pernyataan yang tidak jelas dalam rencana? | | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 6 : Keberhasilan Harus Dapat Diukur

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| 6.1 | Perencanaan yang baik mudah dioperasikan sedapat mungkin dialihkan dalam bahasa kuantitatif | | |
| 6.1.1 | Apakah rencana telah diterjemahkan dalam dimensi waktu? | | |
| 6.1.2 | Apakah rencana telah dituangkan dalam ukuran satuan biaya, satuan peralatan, dan satuan SDM? | | |
| 6.1.3 | Apakah rencana telah menetapkan target atau hasil secara kuantitatif, misalnya jumlah laporan yang dihasilkan, panjang jalan yang diperbaiki, jumlah sertifikat tanah yang diselesaikan atau jumlah masyarakat yang dilayani? | | |
| 6.1.4 | Apakah telah diadakan uji coba (<i>pilot test</i>) penggunaan hasil ukuran tersebut dalam menentukan keberhasilan (efektivitas dan efisiensi) kegiatan yang direncanakan? | | |
| 6.2 | Suatu sistem pencatatan dan pelaporan hasil pengukuran keberhasilan pelaksanaan rencana harus dipersiapkan | | |
| 6.2.1 | Apakah terdapat sistem informasi yang mencatat data waktu, biaya, sarana dan target yang dicapai secara kontinu? | | |
| 6.2.2 | Apakah telah dirancang cara-cara menganalisa data pengukuran tersebut, misalnya dengan menganalisa kesenjangan (<i>variance analysis</i>) atau dengan menentukan setiap selisih (<i>management by exception</i>)? | | |
| 6.2.3 | Apakah informasi yang dihasilkan dari pengukuran tersebut dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan (efektifitas dan efisiensi) kegiatan tersebut? | | |
| Simpulan Syarat 6 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 7 : Perencanaan harus menjadi dasar pelaksanaan kegiatan

| | | | |
|------------|---|--|--|
| 7.1 | Perencanaan mencakup penunjukan yang jelas tentang siapa yang bertanggung jawab pelaksanaan kegiatan | | |
| 7.1.1 | Apakah terhadap masing-masing kegiatan yang direncanakan telah ditetapkan siapa atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab melaksanakannya? | | |
| 7.1.2 | Apakah tidak terdapat kekaburan penanggung jawab? | | |
| 7.1.3 | Apakah penanggung jawab yang telah ditunjuk dapat ditanyai setiap saat tentang tingkat kemajuan pelaksanaan kegiatan dimaksud? | | |
| 7.2 | Perencanaan betul-betul menjadi dasar pelaksanaan kegiatan | | |
| 7.2.1 | Apakah tidak terdapat suasana yang memandang rencana sekedar memenuhi prosedur atau formalitas belaka? | | |
| 7.2.2 | Apakah dokumen rencana selalu menjadi rujukan bagi penentuan kegiatan yang hendak dilaksanakan? | | |
| 7.2.3 | Apakah pimpinan organisasi mencegah pengabaian (<i>over-riding</i>) rencana? | | |
| 7.2.4 | Apabila penyimpangan terhadap rencana terpaksa dilakukan, apakah pimpinan menjelaskan mengapa penyimpangan tersebut harus terjadi? | | |
| 7.3 | Harus ada pemantauan dan evaluasi yang menilai pelaksanaan kegiatan | | |
| 7.3.1 | Apakah terdapat suatu sistem informasi yang selalu mencatat dan melaporkan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan? | | |
| 7.3.2 | Apakah laporan hasil pelaksanaan tersebut digunakan untuk | | |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 7.3.3 | membandingkan dengan rencana? Apakah terdapat mekanisme yang memberi umpan balik (<i>feedback</i>) kepada penanggung jawab kegiatan tentang tingkat pelaksanaan atau penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan yang dilaksanakan? | | | |
| Simpulan Syarat 7 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 8 : Perencanaan Harus Sedapat Mungkin Fleksibel

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 8.1 | Perencanaan harus mengandung keluwesan | | | |
| 8.1.1 | Apakah rencana telah memperhitungkan perubahan atas target/hasil apabila asumsi yang digunakan berubah? | | | |
| 8.1.2 | Apakah teknik anggaran fleksibel (<i>flexible budget</i>) yang menetapkan biaya sesuai dengan target yang berubah digunakan dalam rencana? | | | |
| 8.1.3 | Apakah rencana telah disesuaikan dengan kondisi-kondisi yang bisa berubah, tidak terlalu konservatif? | | | |
| 8.1.4 | Apakah rencana terlalu ketat sehingga menghilangkan peluang kreativitas pelaksana? | | | |
| 8.1.5 | Apakah rencana tidak terlalu ketat sehingga kegiatan yang direncanakan menjadi sukar dilaksanakan? | | | |
| 8.2 | Perencanaan dengan asumsi-asumsi yang digunakan dievaluasi secara terus menerus | | | |
| 8.2.1 | Apakah asumsi-asumsi yang digunakan dalam menyusun rencana telah diidentifikasi dengan rinci dan jelas? | | | |
| 8.2.2 | Apakah selalu dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi dan kondisi-kondisi yang aktual yang mempengaruhi perwujudan rencana? | | | |
| 8.2.3 | Apakah telah dianalisa dampak perubahan asumsi-asumsi tersebut terhadap hasil kegiatan ? | | | |
| 8.2.4 | Apakah ada mekanisme yang mengharuskan setiap penanggung jawab kegiatan untuk melaporkan segera pada pimpinan, bila asumsi dan kondisi aktual menyimpang jauh dari rencana? | | | |
| 8.3 | Revisi dan evaluasi atas penyimpangan terhadap rencana harus dilakukan bila diperlukan | | | |
| 8.3.1 | Apakah telah ditetapkan cara-cara mengatasi dampak perubahan kondisi terhadap pencapaian tujuan? | | | |
| 8.3.2 | Apakah rencana revisi dengan segera apabila terjadi perubahan-perubahan yang mendasar? | | | |
| 8.3.3 | Apakah perubahan rencana tersebut disahkan oleh pimpinan? | | | |
| 8.3.4 | Apakah perubahan rencana tersebut dikomunikasikan kepada anggota organisasi? | | | |
| 8.3.5 | Apakah telah disusun suatu program darurat (<i>contingency plan</i>) apabila terjadi peristiwa yang bisa menggagalkan pencapaian tujuan, terutama apabila kegiatan tersebut bersangkutan paut dengan pelayanan masyarakat yang tidak bisa ditunda, atau pengamanan pengolahan data komputer, dan sebagainya? | | | |
| Simpulan Syarat 8 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CHECKLIST 5 : PROSEDUR

Untuk mengatasi prosedur dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui perencanaan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat prosedur yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda “V” pada kolom ”Y” untuk jawaban ”Ya” dan beri tanda “V” pada kolom ”T” untuk jawaban ”Tidak”. Setiap jawaban ”tidak” menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1 : Prosedur harus dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisit

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|--|---|---|------------|
| 1.1 | Prosedur harus dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisit | | | |
| 1.1.1 | Apakah kebijakan telah dituangkan ke dalam langkah-langkah yang cukup konkrit sehingga mudah dilaksanakan? | | | |
| 1.1.2 | Apakah kaitan antara kebijakan dengan prosedur yang mendukung cukup jelas? | | | |
| 1.2 | Tidak ada prosedur yang bertentangan dengan kebijakan di atasnya | | | |
| 1.2.1 | Apakah pertentangan antara suatu prosedur dengan kebijakan di atasnya telah dihindari? | | | |
| 1.3 | Prosedur harus menggambarkan urutan langkah kegiatan | | | |
| 1.3.1 | Apakah prosedur yang ada telah menggambarkan langkah-langkah yang harus dilakukan secara kronologis? | | | |
| 1.3.2 | Apakah langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan? | | | |
| Simpulan syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2 : Tujuan prosedur harus dapat diidentifikasi dengan jelas

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 2.1 | Tujuan suatu prosedur harus diungkapkan secara jelas | | | |
| 2.1.1 | Apakah tujuan yang harus dicapai dari prosedur dapat diketahui dengan jelas? | | | |
| 2.1.2 | Apakah tujuan prosedur telah sejalan dengan tujuan suatu kebijakan tertentu? | | | |
| 2.2 | Tahapan di dalam prosedur harus menunjang tercapainya tujuan | | | |
| 2.2.1 | Apakah langkah-langkah yang dibuat di dalam prosedur telah jelas? | | | |
| 2.2.2 | Apakah langkah-langkah di dalam prosedur telah menggambarkan suatu rangkaian kegiatan/aktivitas yang lengkap ? | | | |
| 2.2.3 | Apakah langkah-langkah yang dibuat di dalam prosedur telah memadai untuk mendukung tujuan prosedur? | | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 3 : Pengorganisasian prosedur harus dapat menunjang tercapainya tujuan prosedur

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 3.1 | Uraian tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang setiap personil yang terlibat di dalam prosedur harus diuraikan dengan jelas | | | |
| 3.1.1 | Apakah tujuan setiap langkah atau kegiatan di dalam prosedur telah jelas? | | | |
| 3.1.2 | Apakah tindakan yang harus dilakukan di dalam setiap langkah telah jelas? | | | |
| 3.1.3 | Apakah uraian tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab setiap personil yang terlibat di dalam prosedur diuraikan dengan jelas? | | | |
| 3.2 | Struktur organisasi yang dibuat harus dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi | | | |
| 3.2.1 | Apakah tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab tersebut telah dibagi habis ke dalam posisi-posisi tertentu di dalam struktur organisasi ? | | | |
| 3.2.2 | Apakah struktur organisasi yang dibuat cukup fleksibel? | | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 4 : Penyusunan prosedur harus didukung dengan kebijakan yang memadai

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 4.1 | Kebijakan harus mendukung bila ada kondisi khusus yang berdampak luas pada berbagai pihak | | | |
| 4.1.1 | Apakah ada kebijakan tertentu atau pernyataan dari pimpinan untuk mengatasi kondisi khusus yang sering terjadi dan memberi dampak kepada berbagai pihak? | | | |
| 4.1.2 | Apakah kebijakan tersebut cukup adil dan memadai? | | | |
| 4.2 | Kebijakan atas suatu prosedur harus didokumentasikan dan dikomunikasikan | | | |
| 4.2.1 | Apakah kebijakan tersebut dituangkan secara tertulis? | | | |
| 4.2.2 | Apakah kebijakan tersebut mudah dimengerti? | | | |
| 4.2.3 | Apakah kebijakan tersebut dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait di dalam prosedur? | | | |
| Simpulan Syarat 4 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 5 : Peraturan perundangan yang terkait harus dipertimbangkan di dalam penyusunan prosedur

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 5.1 | Semua peraturan perundangan yang terkait harus diinventarisir dan dianalisa pengaruhnya terhadap prosedur yang akan dibuat | | | |
| 5.1.1 | Apakah telah dilakukan inventarisasi mengenai peraturan perundangan, baik internal maupun ekstern, yang kemungkinan mempengaruhi prosedur yang akan disusun? | | | |
| 5.1.2 | Apakah kaitan atau dampak dari peraturan perundangan tersebut terhadap prosedur yang akan dibuat telah dianalisa? | | | |
| 5.2 | Semua peraturan perundangan yang terkait harus dipertimbangkan | | | |
| 5.2.1 | Apakah hasil analisa atas semua perundangan yang terkait telah dipertimbangkan di dalam menyusun prosedur? | | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 6 : Penempatan personil dalam pelaksanaan prosedur harus memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 6.1 | Jumlah personil yang terlibat di dalam prosedur harus cukup | | |
| 6.1.1 | Apakah telah dilakukan analisa terhadap kegiatan yang harus dilakukan di dalam prosedur, sehingga dapat diketahui jumlah personil dan kualifikasi yang dibutuhkan? | | |
| 6.1.2 | Apakah jumlah personil yang ditempatkan telah mencukupi untuk dapat melaksanakan setiap kegiatan tersebut, sesuai dengan analisa kebutuhan? | | |
| 6.2 | Kemampuan personil harus sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan | | |
| 6.2.1 | Apakah personil yang ditempatkan mempunyai latar belakang pendidikan atau kemampuan yang memadai? | | |
| 6.2.2 | Jika kemampuan personil yang ada kurang memadai, apakah telah dilakukan pelatihan? | | |
| 6.2.3 | Apakah kredibilitas personil yang ada cukup baik? | | |
| 6.3 | Harus dilakukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan | | |
| 6.3.1 | Apakah dilakukan analisa kebutuhan pelatihan bagi para personil dalam rangka menunjang pelaksanaan tugasnya? | | |
| 6.3.2 | Apakah dilakukan pelatihan secara rutin dan berkesinambungan untuk senantiasa memutakhirkan pengetahuan para personil tersebut? | | |
| Simpulan Syarat 6 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 7 : Prosedur tidak terlalu rinci sehingga kaku, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 7.1 | Prosedur harus mengungkapkan langkah-langkah secara garis besarnya saja | | |
| 7.1.1 | Apakah prosedur yang dibuat hanya mengungkapkan hal-hal pokok saja yang harus dilakukan di dalam setiap langkah? | | |
| 7.1.2 | Apakah prosedur yang ada telah menghindari tidak berkembang-nya kreativitas pegawai? | | |
| 7.1.3 | Apakah prosedur yang ada masih memungkinkan penggunaan <i>judgement</i> ? | | |
| 7.2 | Untuk kegiatan yang bersifat dinamis,prodesur harus dibuat rinci | | |
| 7.2.1 | Apakah untuk kegiatan yang bersifat mekanis telah dibuat prosedur yang cukup rinci/ <i>detail</i> ? | | |
| Simpulan Syarat 7 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 8 : Prosedur harus sederhana, mudah dan aman

| | | | |
|------------|--|--|--|
| 8.1 | Prosedur harus ringkas namun lengkap | | |
| 8.1.1 | Apakah prosedur yang dibuat cukup ringkas, praktis namun lengkap? | | |
| 8.1.2 | Apakah prosedur yang dibuat mudah dimengerti dan dilaksanakan? | | |
| 8.2 | Meski ringkas, prosedur yang dibuat harus menjamin tercapainya tujuan organisasi | | |
| 8.2.1 | Apakah langkah-langkah yang dibuat di dalam prosedur tersebut cukup memadai untuk mencapai tujuan yang diharapkan? | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| 8.3 | Biaya prosedur harus lebih kecil dari manfaat yang diperoleh | | |
| 8.3.1 | Apakah dilakukan analisa biaya dan manfaat sebelum menyusun suatu prosedur? | | |
| 8.3.2 | Apakah prosedur cukup bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi? | | |
| 8.3.3 | Apakah manfaat dari suatu prosedur lebih besar dari biayanya? | | |
| Simpulan Syarat 8 | | | |

Syarat 9 : Kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah di dalam prosedur harus terkoordinasi dan terdapat pengecekan internal

| | | | |
|--|---|--|--|
| 9.1 | Rangkaian kegiatan di dalam suatu prosedur harus sinkron | | |
| 9.1.1 | Apakah prosedur yang ada menggambarkan urutan kegiatan secara logis? | | |
| 9.1.2 | Apakah telah dihindari kegiatan yang tumpang tindih? | | |
| 9.1.3 | Apakah telah dihindari adanya kegiatan yang saling bertentangan di dalam suatu prosedur ? | | |
| 9.2 | Tidak ada satu prosedur yang ditangani oleh satu orang dari awal sampai akhir | | |
| 9.2.1 | Apakah prosedur telah mencerminkan adanya pemisahan fungsi? Apakah setiap kegiatan/langkah melibatkan lebih dari satu orang? | | |
| 9.3 | Terdapat tanda tertentu sebagai bukti adanya pengecekan internal | | |
| 9.3.1 | Apakah pekerjaan seseorang secara otomatis akan terpantau oleh orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang berbeda? | | |
| 9.3.2 | Apakah ada tanda tertentu sebagai bukti adanya pengecekan internal? | | |
| Simpulan Syarat 9 | | | |

Syarat 10 : Prosedur harus dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti

| | | | |
|---|---|--|--|
| 10.1 | Prosedur dibuat secara tertulis | | |
| 10.1.1 | Apakah prosedur dibuat secara tertulis? | | |
| 10.1.2 | Apakah prosedur tersebut dituangkan ke dalam media-media tertentu dengan penyajian yang sistematis? | | |
| 10.2 | Prosedur menggunakan kata-kata yang umum dan mudah dimengerti | | |
| 10.2.1 | Apakah bahasa yang dipergunakan di dalam prosedur mudah dipahami? | | |
| 10.2.2 | Apakah pengungkapan prosedur tersebut menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar? | | |
| 10.3 | Prosedur dituangkan ke dalam arus/flowchart | | |
| 10.3.1 | Apakah prosedur dituangkan di dalam bagan arus (<i>flowchart</i>)? | | |
| 10.3.2 | Apakah <i>flowchart</i> tersebut menggunakan simbol-simbol yang umum dan mudah dimengerti? | | |
| Simpulan Syarat 10 | | | |

Syarat 11 : Prosedur harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait

| | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| 11.1 | Prosedur tertulis tersebut dikomunikasikan kepada pelaku dan jasa suatu prosedur | | |
| 11.1.1 | Apakah prosedur telah dikomunikasikan? | | |
| 11.1.2 | Apakah penyebarluasan prosedur tersebut diberikan kepada semua pihak terkait? | | |
| 11.2 | Media yang digunakan untuk menyebarkan prosedur cukup memadai | | |
| 11.2.1 | Apakah penyebarluasan prosedur tsb menggunakan beberapa jenis media? | | |
| 11.2.2 | Apakah pengungkapan prosedur ke dalam media-media tersebut bentuknya sistematis dan menarik sehingga memudahkan orang untuk membacanya? | | |
| Simpulan Syarat 11 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 12 : Hasil pelaksanaan prosedur harus dibuatkan laporannya

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| 12.1 | Setiap prosedur harus dapat diketahui hasil pelaksanaannya | | |
| 12.1.1 | Apakah setiap hasil pelaksanaan prosedur dibuatkan laporannya? | | |
| 12.1.2 | Apakah laporan tersebut dibuat secara periodik? | | |
| 12.1.3 | Apakah penyusunan laporan tersebut telah memperhatikan prinsip-prinsip penyusunan laporan yang baik? | | |
| 12.2 | Laporan hasil pelaksanaan prosedur harus dapat digunakan untuk pengambilan keputusan | | |
| 12.2.1 | Apakah laporan tersebut diserahkan kepada manajemen? | | |
| 12.2.2 | Apakah laporan tersebut dipergunakan oleh manajemen di dalam melakukan evaluasi kinerja organisasi? | | |
| 12.2.3 | Apakah laporan tersebut dipergunakan oleh manajemen di dalam melakukan evaluasi atas prosedur itu sendiri? | | |
| 12.2.4 | Apakah laporan tersebut dapat dipakai oleh manajemen di dalam melakukan pengambilan keputusan? | | |
| Simpulan Syarat 12 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 13 : Prosedur harus direviu secara berkala

| | | | |
|-------------|--|--|--|
| 13.1 | Prosedur harus dapat diberlakukan setiap saat | | |
| 13.1.1 | Apakah prosedur yang digunakan (selalu) cocok dengan kondisi saat ini? | | |
| 13.1.2 | Apakah dilakukan reviu terhadap prosedur yang dipakai saat ini? | | |
| 13.1.3 | Apakah reviu tersebut dilakukan secara periodik? | | |
| 13.1.4 | Apakah prosedur yang digunakan mudah untuk disesuaikan? | | |
| 13.1.5 | Apakah reviu dilakukan untuk melihat kesesuaian antara prosedur yang seharusnya dengan yang sesungguhnya dilaksanakan? | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 13.1.6 | Apakah revidi dilakukan untuk melihat kesesuaian antara prosedur yang berlaku saat ini dengan yang sesungguhnya dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi? | | | |
| 13.2 | Prosedur harus selalu dimutakhirkan | | | |
| 13.2.1 | Apakah prosedur yang ada selalu dimutakhirkan? | | | |
| 13.2.2 | Apakah perubahan prosedur selalu dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait? | | | |
| Simpulan Syarat 13 : | | | | |

CHECKLIST 6: PENCATATAN

Untuk mengevaluasi pencatatan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklis*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui pencatatan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat pencatatan yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1 : Pencatatan harus dirancang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|------------|--|---|---|------------|
| 1.1 | Pencatatan harus didukung dengan sistem pencatatan yang memadai | | | |
| 1.1.1 | Apakah penyusunan sistem pencatatan didahului dengan kegiatan survei atas berbagai aspek yang berkaitan dengan kegiatan pencatatan? | | | |
| 1.1.2 | Apakah di dalam survei yang dilaksanakan mencakup kebutuhan informasi bagi pimpinan di setiap jenjang organisasi? | | | |
| 1.1.3 | Apakah informasi yang dihasilkan dilaporkan kepada pimpinan secara berkala atau bilamana diperlukan? | | | |
| 1.1.4 | Apakah catatan dan informasi yang dihasilkan selalu diperhatikan oleh pimpinan di dalam pengambilan keputusan? | | | |
| 1.2 | Sistem pencatatan harus disesuaikan dengan lingkup dan kompleksitas organisasi | | | |
| 1.2.1 | Apakah perumusan sistem pencatatan sudah mempertimbangkan besar kecilnya organisasi? | | | |
| 1.2.2 | Apakah pencatatan sudah mampu mencakup transaksi atau kegiatan yang terjadi di setiap jenjang organisasi? | | | |
| 1.2.3 | Apakah sistem pencatatan sudah mampu memenuhi kebutuhan setiap jenjang organisasi secara lancar tanpa menemui hambatan-hambatan yang berarti? | | | |
| 1.2.4 | Apakah perumusan sistem pencatatan telah mempertimbangkan jenis-jenis kegiatan atau transaksi yang terjadi di organisasi anda? | | | |
| 1.2.5 | Apakah sistem pencatatan yang ada telah mampu menampung seluruh kegiatan yang terjadi di organisasi anda? | | | |
| 1.2.6 | Apakah perumusan sistem pencatatan telah mempertimbangkan beban kerja yang terjadi sehingga tidak terjadi penumpukan beban kerja? | | | |
| 1.3 | Sistem pencatatan harus didukung dengan personil yang memadai | | | |
| 1.3.1 | Apakah telah ada dukungan personil yang memadai untuk menyelenggarakan pencatatan? | | | |
| 1.3.2 | Apakah kompetensi personil yang terkait dengan pencatatan telah memadai sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan lancar tanpa adanya hambatan atau keluhan yang berarti? | | | |
| 1.3.3 | Apakah semua pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat waktu dan tidak sering terjadi kerja lembur? | | | |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 1.4 | Sistem pencatatan harus direviu secara berkala | | | |
| 1.4.1 | Apakah sistem pencatatan yang ada selalu direviu secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi? | | | |
| 1.4.2 | Apakah sistem yang ada telah pernah direvisi? | | | |
| 1.4.3 | Apakah sistem yang ada masih mampu memenuhi informasi yang diperlukan oleh pimpinan | | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2 : Prosedur pencatatan dan manualnya harus disusun dengan baik dan cermat

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 2.1 | Sistem pencatatan harus didukung dengan prosedur pencatatan secara tertulis | | | |
| 2.1.1 | Apakah sistem pencatatan telah didukung dengan prosedur dan manual tertulis yang memadai untuk para pelaksana? | | | |
| 2.1.2 | Apakah prosedur dan manual tersebut benar-benar berfungsi sebagai tuntunan atau panduan bagi para pelaksana? | | | |
| 2.1.3 | Apakah pencatatan dapat berjalan lancar bilamana terjadi mutasi atau rotasi pegawai? | | | |
| 2.2 | Prosedur pencatatan harus jelas, sederhana, tidak berbelit-belit dan mudah diikuti | | | |
| 2.2.1 | Apakah prosedur pencatatan telah disusun secara jelas sehingga mudah dipelajari dan dipahami? | | | |
| 2.2.2 | Apakah prosedur pencatatan berikut manualnya cukup sederhana, tidak berbelit-belit sehingga mudah diikuti? | | | |
| 2.3 | Prosedur pencatatan harus dikomunikasikan dengan baik kepada pelaksana maupun pimpinan | | | |
| 2.3.1 | Apakah sistem, prosedur, dan manual pencatatan yang disusun telah dikomunikasikan dengan baik kepada pihak-pihak yang terkait, misalnya melalui penyuluhan, pendidikan, dan pelatihan? | | | |
| 2.3.2 | Apakah setiap kali terjadi perubahan di dalam pencatatan selalu dikomunikasikan kepada personil yang terkait secara cepat? | | | |
| 2.3.3 | Apakah setiap terjadi hambatan atau permasalahan di dalam pencatatan selalu dikomunikasikan kepada pejabat yang berwenang? | | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 3 : Sistem pencatatan harus didukung dengan kebijakan yang jelas dan memadai

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 3.1 | Pencatatan harus didukung dengan kebijakan yang jelas | | |
| 3.1.1 | Apakah terdapat dukungan pimpinan, berupa kebijakan-kebijakan yang memadai untuk mendukung penyelenggaraan pencatatan? | | |
| 3.1.2 | Apakah kebijakan yang ada cukup untuk mendorong efisiensi di dalam penyelenggaraan pencatatan misalnya tersedianya personil yang cukup dan alokasi dana yang memadai? | | |
| 3.2 | Kebijakan pencatatan tersebut harus merupakan komitmen pimpinan | | |
| 3.2.1 | Apakah kebijakan yang telah digariskan benar-benar ditepati oleh pimpinan yang terkait? | | |
| 3.2.2 | Apakah keterlibatan pimpinan cukup memadai di dalam mengatasi berbagai permasalahan yang timbul di dalam penyelenggaraan pencatatan misalnya melalui pengambilan suatu keputusan tertentu untuk memecahkan suatu permasalahan? | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 4 : Pencatatan harus menggunakan dokumen sumber, formulir, tabulasi, daftar-daftar statistik, dan buku-buku yang dirancang secara memadai.

| | | | |
|------------|--|--|--|
| 4.1 | Dokumen dan formulir harus mampu merekam data yang relevan untuk kebutuhan pimpinan | | |
| 4.1.1 | Apakah berbagai dokumen sumber dan formulir yang digunakan mampu merekam data yang relevan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pimpinan atau pemakai ? | | |
| 4.1.2 | Apakah di dalam dokumen sumber atau formulir yang digunakan telah disediakan tempat untuk menuliskan otorisasi atau persetujuan dari pejabat yang berwenang sehingga keabsahan dokumen tersebut dapat diandalkan ? | | |
| 4.2 | Dokumen yang digunakan harus mampu berfungsi sebagai wadah untuk memproses data menjadi informasi | | |
| 4.2.1 | Apakah buku-buku dan bentuk catatan lainnya cukup memadai untuk menampung semua kegiatan atau transaksi yang terjadi di organisasi? | | |
| 4.2.2 | Apakah buku-buku, daftar, tabulasi, catatan-catatan statistik telah mampu mengolah atau memproses data menjadi informasi yang bermanfaat? | | |
| 4.2.3 | Apakah catatan-catatan yang dihasilkan telah mampu mengikhtisarkan informasi untuk pengambilan keputusan? | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| 4.3 | Dokumen sumber harus dirancang secara efisien dan efektif dalam penyelenggaraan pencatatan | | |
| 4.3.1 | Apakah dokumen sumber telah dirancang secara memadai sehingga dapat meningkatkan efisien dan penghematan di dalam penyelenggaraan pencatatan? | | |
| 4.3.2 | Apakah penyelenggaraan kegiatan pencatatan telah berjalan secara efisien sehingga tidak terjadi duplikasi atau pengulangan pekerjaan? | | |
| 4.3.3 | Apakah dokumen telah dirancang dengan menggunakan ukuran dan jenis kertas yang tepat dan pemanfaatannya optimal sehingga tidak ada kertas terbuang, hemat, efisien, dan mudah penyimpanannya? | | |
| Simpulan Syarat 4 | | | |

Syarat 5 : Pencatatan harus lengkap dan informatif

| | | | |
|------------|--|--|--|
| 5.1 | Catatan harus memuat data tentang kejadian yang menjadi tanggung jawab individu atau unit kerja | | |
| 5.1.1 | Apakah telah terdapat sistem dan prosedur pencatatan untuk kegiatan atau transaksi yang berulang yang ditetapkan oleh pimpinan? Apabila jawabannya ya, tulis nomor dan tanggal Peraturan/SK sistem dan prosedur di kolom penjelasan! | | |
| 5.1.2 | Apakah untuk setiap kejadian yang berulang dan menjadi kegiatan utama unit organisasi telah dilakukan pencatatan? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surat masuk dan keluar ▪ Mutasi personil ▪ Penerimaan, pengeluaran barang atau bahan keperluan kantor ▪ Pemindahan hak atas aset negara ▪ Penerimaan dan pengeluaran uang atau dana | | |
| 5.1.3 | Apakah dari catatan tersebut dapat diketahui hal-hal sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apa yang terjadi ▪ Kapan kejadiannya ▪ Mengapa terjadi ▪ Di mana kejadian atau transaksi terjadi ▪ Oleh siapa dan siapa penanggung jawabnya | | |
| 5.2 | Catatan harus bersifat informatif yang memberi arah untuk mengetahui lebih lanjut tentang kejadian | | |
| 5.2.1 | Apakah dari sistem pencatatan dapat diperoleh informasi yang penting seperti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Letak dimana barang atau surat disimpan ▪ Identitas barang dan personil secara lengkap ▪ Nilai atau jumlah ▪ Siapa pengirim barang atau surat ▪ Masa manfaat barang atau dokumen yang disimpan | | |
| 5.2.2 | Apakah mudah dan cepat untuk mendapatkan informasi tentang keuangan,kegiatan,kepegawaian,persuratan,dan informasi lain yang diperlukan? | | |

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| 5.3 | Pencatatan harus dapat menyediakan data untuk pertanggungjawaban pimpinan | | |
| 5.3.1 | Apakah untuk setiap pembuatan laporan harian, mingguan, bulanan, triwulanan dan tahunan bahan atau datanya diperoleh dari sistem pencatatan yang ada? | | |
| 5.3.2 | Apakah kebutuhan data untuk penyiapan laporan ini dapat diperoleh dengan segera? | | |
| 5.3.3 | Apakah informasi yang dilaporkan kepada atasan didukung dengan data yang ada pada pencatatan yang tersedia, misalnya saldo persediaan bahan atau barang ATK cocok dan sesuai dengan sisa masing-masing kartu untuk tiap jenis bahan | | |
| 5.3.4 | Apakah setiap kegiatan yang menjadi tanggung jawab unit kerja organisasi yang Saudara pimpin telah dilakukan pencatatan yang baik, sistematis, akurat dan andal sehingga dapat mendukung pengendalian atas jalannya operasional di unit organisasi Saudara? | | |
| 5.3.5 | Apakah saudara selalu dapat menyusun laporan pertanggungjawaban tepat pada waktunya? | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | |
| | | | |
| | | | |

Syarat 6 : Pencatatan harus mentaati sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan

| | | | |
|------------|--|--|--|
| 6.1 | Pencatatan dilaksanakan sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan | | |
| 6.1.1 | Apakah setiap bentuk pencatatan yang ada telah dikerjakan sesuai aturan atau kebijakan tertulis yang ditetapkan oleh pimpinan? | | |
| 6.1.2 | Apabila jawabannya ya, tuliskan nomor dan tanggal ketentuan yang saudara ikuti di kolom penjelasan! | | |
| 6.1.3 | Apakah dalam catatan tersebut benar-benar menggambarkan keadaan secara tepat, misalnya dicatat sesuai tanggal kejadian, jumlah yang benar, dan informasi yang tepat? | | |
| 6.2 | Pencatatan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan | | |
| 6.2.1 | Apakah pencatatan telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku? | | |
| 6.3 | Pencatatan harus dibuat sesuai ketentuan yang berlaku, baik bentuk, isi, maupun ketepatan pencatatan | | |
| 6.3.1 | Apakah bentuk dan isi catatan sudah sesuai dengan ketentuan? | | |
| 6.3.2 | Apakah ketepatan pencatatan selalu diperhatikan dan diperiksa untuk menjamin bahwa catatan bebas dari kesalahan? | | |
| 6.4 | Pencatatan harus sesuai dengan prinsip yang ditetapkan pimpinan atau yang berlaku umum | | |
| 6.4.1 | Apakah pencatatan yang ada telah mematuhi prinsip-prinsip yang berlaku umum dan diterima sebagai suatu sistem pencatatan yang baik guna kepentingan pengendalian kegiatan dan pengamanan aset kekayaan negara? | | |
| 6.5 | Dokumen atau catatan disimpan sesuai dengan ketentuan kearsipan yang berlaku | | |
| 6.5.1 | Apakah untuk pengelolaan sistem pencatatan, dilakukan pemutakhiran data atau dokumen guna menentukan mana yang masih bermanfaat dan mana yang boleh dimusnahkan | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 6.5.2 | agar tidak memakan tempat penyimpanan (biaya tinggi)? Apakah terhadap dokumen yang dimusnahkan telah dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku? | | | |
| Simpulan Syarat 6 | | | | |

Syarat 7 : Pencatatan harus diselenggarakan secara akurat dan tepat waktu

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 7.1 | Petugas pencatatan harus orang yang mengerti tentang akuntansi | | | |
| 7.1.1 | Apakah petugas yang menangani pencatatan telah memiliki pengetahuan, dan diklat yang sesuai dengan fungsinya? | | | |
| 7.1.2 | Apakah petugas pembukuan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dibidang pembukuan yang diselenggarakan oleh instansi yang berwenang? Apabila jawaban Saudara ya, tulis nomor dan tanggal Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan di kolom penjelasan! | | | |
| 7.2 | Pencatatan harus diselenggarakan secara akurat seperti jumlah, nilai, tanggal kejadian dan sebagainya | | | |
| 7.2.1 | Apakah pencatatan selalu dilaksanakan secara akurat? | | | |
| 7.2.2 | Apakah terdapat pengecekan internal yang melekat pada sistem pencatatan, sehingga catatan yang satu dapat dipakai untuk mengecek kebenaran catatan yang lain? | | | |
| 7.2.3 | Apakah catatan dilaksanakan dengan benar, sehingga di dalam buku-buku/catatan tidak terdapat coretan-coretan perbaikan kesalahan? | | | |
| 7.2.4 | Apakah data yang diperoleh dari catatan sesuai dengan data yang diperoleh dari petugas lainnya, misalnya saldo kas menurut bendaharawan,persediaan yang ada di gudang? | | | |
| 7.2.5 | Apakah catatan didukung dengan bukti? | | | |
| 7.2.6 | Apakah secara berkala saudara mengecek kebenaran pencatatan yang dilaksanakan oleh petugas pencatatan yang saudara tunjuk? Tuliskan tanggal pengecekan yang biasa saudara lakukan di kolom penjelasan! | | | |
| 7.3 | Pencatatan dilakukan segera setelah kejadian atau transaksi terjadi | | | |
| 7.3.1 | Apakah pencatatan segera dilakukan setelah terjadi suatu transaksi ? | | | |
| 7.3.2 | Apakah catatan dapat menghasilkan data secara tepat waktu bilamana diperlukan? | | | |
| Simpulan Syarat 7 | | | | |

Syarat 8: Pencatatan harus diselenggarakan secara sederhana, konsisten, runtut, dan terintegrasi

| | | | | |
|------------|---|--|--|--|
| 8.1 | Pencatatan harus diselenggarakan secara sederhana sehingga mudah diikuti | | | |
| 8.1.1 | Apakah prosedur pencatatan yang saudara gunakan sederhana, tidak berbelit-belit serta mudah dipahami? | | | |
| 8.1.2 | Apakah catatan yang diselenggarakan mudah dipahami oleh para pembaca sehingga mereka tidak memerlukan penjelasan tambahan dari petugas? | | | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|
| 8.2 | Transaksi atau kejadian yang sama harus mendapat perlakuan yang sama di dalam pencatatannya | | | |
| 8.2.1 | Apakah terdapat ketentuan yang ditetapkan untuk mencatat transaksi atau kejadian yang berulang? | | | |
| 8.2.2 | Apakah ketentuan pencatatan dipahami oleh petugas, sehingga mereka akan memperlakukan pencatatan yang sama untuk transaksi /kejadian yang berulang? | | | |
| 8.2.3 | Apakah transaksi/kejadian yang sama mendapatkan perlakuan pencatatan yang seragam? | | | |
| 8.3 | Pencatatan harus dilaksanakan secara tertib dan berurutan sehingga mudah dibaca dan difahami | | | |
| 8.3.1 | Apakah dokumen yang dijadikan sumber pencatatan diberi nomor yang berurutan? | | | |
| 8.3.2 | Apakah nomor tersebut diberikan sesuai dengan urutan saat terjadinya kegiatan? | | | |
| 8.3.3 | Apakah pencatatan diselenggarakan sesuai dengan urutan nomor dokumen atau urutan tanggal kejadian/transaksi? | | | |
| 8.4 | Pencatatan harus terintegrasi, menghasilkan informasi yang saling melengkapi & tidak tumpang tindih | | | |
| 8.4.1 | Apakah berbagai sistem pencatatan yang ada merupakan sub sistem dari suatu sistem yang lebih besar? | | | |
| 8.4.2 | Apakah data yang diperoleh dari catatan yang satu tidak bertentangan dengan data dari catatan yang lain? | | | |
| 8.4.3 | Apakah tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi pencatatan? | | | |
| 8.4.4 | Apakah suatu informasi hanya dapat disediakan oleh suatu sistem pencatatan tertentu? | | | |
| 8.4.5 | Apakah saudara tahu dengan pasti, dari mana Saudara dapat memperoleh informasi tertentu? | | | |
| Simpulan Syarat 8: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 9: Pencatatan harus dipisahkan dari fungsi penguasaan dan fungsi penyimpanan

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| 9.1 | Petugas yang melaksanakan pencatatan harus terpisah dari petugas penyimpanan dan fungsi penguasaan | | | |
| 9.1.1 | Apakah petugas pencatat atau pembukuan atas keuangan/harta kekayaan negara seperti persediaan bahan, barang inventaris kantor, tidak merangkap sebagai petugas yang berwenang menyimpan dan mengeluarkan persediaan dan barang inventaris? | | | |
| 9.1.2 | Apakah Saudara melakukan pembukuan atas uang, barang, inventaris dan harta kekayaan negara lainnya? | | | |
| 9.1.3 | Apabila Saudara melakukan pembukuan, apakah pengurusan dan penyimpanan kekayaan Saudara serahkan pada petugas lain? Apabila jawabannya ya tulis nama petugas yang ditunjuk di kolom penjelasan? | | | |
| 9.2 | Pencocokan antara fisik dan laporan dilakukan secara berkala oleh petugas independen | | | |
| 9.2.1 | Apakah dilakukan pengecekan atas kebenaran catatan, dan di lakukan pencocokan dengan fisik uang/barang yang dilakukan oleh petugas yang independen? | | | |
| 9.2.2 | Apakah selalu dibuat laporan hasil pengecekan oleh petugas yang ditunjuk? | | | |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 9.2.3 | Apakah laporan ini segera disampaikan kepada pejabat yang berwenang? | | | |
| 9.2.4 | Apakah hasil pengecekan ini diarsipkan dengan baik dan dapat diperlihatkan bilamana ada pemeriksaan? | | | |
| Simpulan Syarat 9 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 10 : Pencatatan harus direviu secara berkala

| | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|
| 10.1 | Pencatatan harus direviu secara berkala untuk meyakinkan keandalan petugas | | | |
| 10.1.1 | Apakah catatan-catatan yang dibuat selalu direviu secara berkala untuk meyakini bahwa tidak terdapat kesalahan atau penyimpangan dalam pencatatan? | | | |
| 10.1.2 | Apakah reviu tersebut dilakukan oleh petugas lain atau pemeriksa internal yang independen? | | | |
| 10.2 | Pencatatan harus bebas dari kesalahan atau penyimpangan | | | |
| 10.2.1 | Apakah petugas yang me-reviu menemukan bahwa catatan telah diselenggarakan dengan baik atau bebas dari kesalahan? Apabila jawabannya ya, sebutkan dasar jawaban Saudara tersebut di kolom penjelasan! | | | |
| 10.2.2 | Apabila terdapat kesalahan apakah petugas tersebut memberitahukan dan merekomendasikan langkah perbaikan yang harus diambil oleh petugas pencatatan? | | | |
| 10.2.3 | Apakah perbaikan segera dilakukan bilamana ditemukan adanya kesalahan di dalam pencatatan? | | | |
| Simpulan Syarat 10 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CHECKLIST 7 : PELAPORAN

Untuk mengevaluasi pelaporan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui pelaporan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat pelaporan yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1: Laporan harus mengandung kebenaran, objektif, dan dapat dibuktikan

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 1.1 | | | | |
| 1.1.1 | Apakah terdapat prosedur pembuatan laporan? | | | |
| 1.1.2 | Apakah pelaksanaan prosedur pelaporan tersebut didokumentasikan? | | | |
| 1.1.3 | Apakah instansi atau organisasi melakukan reviu internal atas proses pembuatan laporan? | | | |
| 1.1.4 | Apakah terdapat prosedur penyampaian pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada setiap unit organisasi? | | | |
| 1.1.5 | Apakah prosedur pelaporan tersebut telah dirancang dengan sistematis? | | | |
| 1.1.6 | Apakah sistem tersebut pada poin 1.1.5 dibakukan dan ditinjau kembali secara periodik? | | | |
| 1.1.7 | Apakah informasi atau data yang dimuat dalam laporan dapat dicross-check dengan data pendukungnya? | | | |
| 1.1.8 | Apakah data/informasi yang dimuat dalam laporan objektif dan direviu oleh petugas lain yang tidak terkait langsung dalam penyiapan laporan? | | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2 : Laporan harus jelas dan akurat

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 2.1.1 | Apakah materi laporan direviu lebih dahulu sebelum diterbitkan? | | | |
| 2.1.2 | Apakah reviu meliputi kesalahan tik, penjumlahan, kutipan, dan alamat? | | | |
| 2.1.3 | Apakah laporan menggunakan bahasa yang sederhana dan singkat ? | | | |
| 2.1.4 | Apakah untuk informasi atau data pendukung telah dimuat pada lampiran yang cukup singkat dan jelas, sesuai dengan keperluan penerima laporan? | | | |
| 2.1.5 | Apakah laporan juga memuat contoh kasus kejadian yang memerlukan perhatian pimpinan? | | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 3 : Laporan harus langsung mengenai sasaran

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|--|---|---|------------|
| 3.1.1 | Apakah tujuan pelaporan telah ditetapkan dengan jelas? | | | |
| 3.1.2 | Apakah laporan memuat rencana dan realisasi kegiatan bidang yang membuat laporan? | | | |
| 3.1.3 | Apakah data atau informasi yang dilaporkan telah direncanakan dengan baik sehingga hanya hal yang penting bagi penerima laporan saja yang dilaporkan (<i>management by exception</i>)? | | | |
| 3.1.4 | Apakah untuk setiap tujuan atau penerima laporan, materi atau informasi yang akan dilaporkan disesuaikan dengan kebutuhan menurut kewenangan? | | | |
| 3.1.5 | Apakah informasi yang disajikan dalam laporan merupakan hal yang baru (<i>current issue</i>) dan menarik perhatian pembaca? | | | |
| 3.1.6 | Apakah informasi dan data yang dimuat dalam laporan hanya masalah yang berkaitan dengan tanggung jawab penerima laporan? | | | |
| 3.1.7 | Apakah informasi dan data yang termuat dalam laporan sebelumnya telah dimintakan persetujuan penerima laporan/pemakai? | | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 4 : Laporan harus lengkap

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 4.1.1 | Apakah laporan direviu kelengkapan data pendukungnya ? | | | |
| 4.1.2 | Apakah informasi atau data yang dimuat dalam laporan sudah lengkap menurut pendapat pemakai dan yang dianggap penting untuk informasi kepada atasannya? | | | |
| 4.1.3 | Apakah laporan yang diterbitkan disertai referensi informasi atau data pendukungnya? | | | |
| 4.1.4 | Apakah materi laporan sesuai kebijakan instansi atau organisasi? | | | |
| Simpulan Syarat 4 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 5 : Laporan harus tegas dan konsisten

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|-------|--|---|---|------------|
| 5.1.1 | Apakah materi yang akan dilaporkan direviu lebih dahulu mengenai kesesuaian antara satu bagian dengan bagian lain? | | | |
| 5.1.2 | Apakah materi laporan didasarkan pada sumber data yang konsisten dari satu periode dengan periode lainnya? | | | |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|
| 5.1.3 | Apakah laporan menggunakan format yang standar? | | | |
| 5.1.4 | Apakah laporan menggunakan istilah yang standar? | | | |
| 5.1.5 | Apakah materi yang dilaporkan konsisten dengan kebijakan instansi atau organisasi? | | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 6 : Laporan harus tepat waktu

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|---|---|---|------------|
| 6.1.1 | Apakah dibuat kerangka waktu (time frame) pembuatan laporan? | | | |
| 6.1.2 | Apakah dilakukan reviu atas kesesuaian pelaksanaan dengan time frame yang telah ditetapkan? | | | |
| 6.1.3 | Apakah laporan disampaikan secara tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan ? | | | |
| 6.1.4 | Apakah dimungkinkan pembuatan laporan sesegera mungkin jika dijumpai penyimpangan yang berarti? | | | |
| Simpulan Syarat 6 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 7 : Laporan harus tepat penerimanya

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|--|---|---|------------|
| 7.1.1 | Apakah terdapat kebijakan tentang siapa yang memuat laporan dan siapa yang harus menerimanya? | | | |
| 7.1.2 | Apakah terdapat pengklasifikasian surat sesuai tujuan dan urgensinya? | | | |
| 7.1.3 | Apakah kerahasiaan laporan mendapat perhatian pimpinan? | | | |
| 7.1.4 | Apakah laporan pelaksanaan kegiatan hanya disampaikan kepada pejabat yang bertanggung jawab untuk kegiatan tersebut? | | | |
| 7.1.5 | Apakah pimpinan yang bertanggung jawab atas kegiatan yang dilaporkan, begitu menerima laporan segera bertindak sesuai batas kewenangannya? | | | |
| 7.1.6 | Apakah laporan juga disampaikan kepada pihak lain yang terkena dampak atas penyimpangan pengawasan melekat? | | | |
| Simpulan Syarat 7 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 8 : Pembuatan laporan harus mempertimbangkan faktor manfaat dan biaya

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--|--|---|---|------------|
| 8.1.1 | Apakah digunakan format laporan standar? | | | |
| 8.1.2 | Apakah terdapat personil yang cakap dalam membuat laporan? | | | |
| 8.1.3 | Apakah konsep laporan direviu terlebih dahulu sebelum digandakan? | | | |
| 8.1.4 | Apakah dalam sistem pelaporan telah diperhatikan faktor biaya dan manfaatnya serta ketentuan yang berlaku? (hindari laporan yang tidak efektif/efisien). | | | |
| Simpulan Syarat 8 | | | | |

CHECKLIST 8 : SUPERVISI DAN REVIU INTERNAL

Untuk mengevaluasi supervisi dan reviu internal dilakukan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui supervisi dan reviu internal. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat evaluasi dan reviu inter yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

A. Lembar Kerja Supervisi

Syarat 1 : Supervisi harus bersifat pembinaan personil

| No | Pertanyaan | Y | T | Penjelasan |
|--------------------------|--|---|---|------------|
| 1.1 | | | | |
| 1.1 | Apakah pimpinan telah melakukan pengawasan terhadap stafnya secara langsung? | | | |
| 1.2 | Apakah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya tersebut dilakukan secara rutin ? | | | |
| 1.3 | Apakah bila terdapat kesalahan langsung dilakukan teguran dan langsung dilakukan koreksi? | | | |
| 1.4 | Bilamana bawahan melakukan tindakan yang terpuji, apakah langsung diberikan penghargaan oleh pimpinan? | | | |
| Simpulan Syarat 1 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 2 : Supervisi harus tidak mengganggu jalannya kegiatan organisasi

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 2.1 | Apakah supervisi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan sudah dijadwalkan dan direncanakan terlebih dahulu ? | | | |
| 2.2 | Apakah supervisi yang dilakukan tersebut tidak mengganggu jalannya organisasi? | | | |
| Simpulan Syarat 2 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 3 : Supervisi harus dilaksanakan oleh orang atau orang-orang yang memahami kegiatan yang disupervisi

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| 3.1 | Apakah pimpinan yang melaksanakan supervisi terhadap bawahannya memahami kegiatan yang tengah dilakukannya? | | | |
| 3.2 | Apakah pimpinan unit melakukan supervisi telah melakukan koordinasi dengan pimpinan unit lainnya yang setara? | | | |
| Simpulan Syarat 3 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Syarat 4 : Supervisi harus mampu meningkatkan kinerja yang berada di bawah standar

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| 4.1 | Apakah hasil dari supervisi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya berdampak terhadap perbaikan kinerja organisasi? | | | |
| 4.2 | Apakah terdapat tindak lanjut berupa pelatihan atau peningkatan ketrampilan dari hasil supervisi yang dilakukan tersebut? | | | |
| 4.3 | Bilamana terdapat perbaikan terhadap kinerja organisasi atas pelaksanaan supervisi yang telah dilakukan oleh pimpinan, apakah hal tersebut tetap dapat dipertahankan selama satu periode? | | | |
| Simpulan Syarat 4 | | | | |

Syarat 5 : Supervisi harus menggunakan metode atau instrumen yang tepat

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| 5.1 | Apakah metode dan instrumen untuk melakukan supervisi telah dirancang secara tepat sesuai dengan kebutuhan pengawasan? Sebutkan metode dan instrumen supervisi dalam kolom penjelasan, apakah dalam bentuk wawancara,inspeksi,atau yang lainnya? | | | |
| 5.2 | Apakah metode dan instrumen yang digunakan terhadap pelaksanaan supervisi tidak menyulitkan bagi yang melakukan supervisi maupun yang disupervisi? | | | |
| 5.3 | Apakah hasil pelaksanaan supervisi dengan metode dan instrumen tersebut di atas mendapatkan hasil yang tepat? Apabila jawabannya ya, uraikan pada kolom penjelasan ! | | | |
| Simpulan Syarat 5 | | | | |

**Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan Organisasi**

ttd.

**SUPARNO, SH
NIP. 19500514 198303 1 001**

**MENTERI KEHUTANAN
REPUBLIK INDONESIA,**

ttd.

H. M.S. K A B A N