

ANALISIS PENGENDALIAN PENGADAAN BARANG BERGERAK DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI ANGGARAN BELANJA DAERAH OLEH BAGIAN UMUM PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH*

German Sitompul

Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, Jln. Imam Bonjol No. 18 Pandan
Kabupaten Tapanuli Tengah, Email: sitompulgerman@yahoo.com

Analysis of Movable Goods Procurement Control in Improving the Efficiency of Local Revenue and Expenditure Budget at the Section of General Affairs of Tapanuli Tengah Local Secretariat

This research includes three points to be analyzed: 1) the implementation of movable goods procurement, 2) the obstacles in conducting the movable goods procurement, and 3) the efforts taken to overcome the obstacles in conducting the movable goods procurement. The researcher finds out several obstacles in conducting the movable goods procurement, such as: unoptimized procurement standard for movable goods, dwindling personnels' attitude towards job accomplishment, and lacking delegation of authority to in decision making.

The result shows that the movable goods procurement control in improving the efficiency of Local Revenue and Expenditure Budget at the Section of General Affairs of Tapanuli Tengah Local Secretariat has insufficiently been conducted. This condition is due to the following impediments: 1) unoptimized work performance of the personnels within the Section of General Affairs of Tapanuli Tengah Local Secretariat, 2) controlling standard not systematically meeting the principles of related effective regulations, 3) dwindling personnels' attitude towards job accomplishment, 4) dual functions as the service-oriented and profit-oriented governmental organization, 5) organizational policies restraining the efficiency in controlling the movable goods procurement.

Keywords: control, movable goods, efficiency, Local Revenue and Expenditure Budget

A. LATAR BELAKANG

Setiap pengelolaan keuangan negara harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku. Hal tersebut sesuai Pasal 13 UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara sebagai berikut: "Keuangan Negara dikelola secara tertib, taat pada peraturan dan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab". Pengelolaan keuangan dalam hal ini termasuk Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dibiayai dengan Anggaran Pendapatan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBN/APBD).

Agar Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dibiayai oleh APBN/APBD berlangsung dengan tertib, maka setiap Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah harus disesuaikan dengan Keppres No. 18 Tahun 2000 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah yang kemudian diganti dengan Keppres No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Keppres No. 61 Tahun 2004 tentang perubahan Keppres No. 80 Tahun 2003, serta Perpres No. 85 Tahun 2006 tentang perubahan keenam atas Keppres No. 80 Tahun 2003. Namun

* ditulis di bawah bimbingan Drs. Riyadi, M.Si. dan Dra. Laksmi Fitriani, MM

demikian, banyak kasus pelanggaran yang bermunculan terhadap Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tersebut. Pelanggaran terhadap Keppres tersebut tidak hanya terjadi di tingkat daerah, tetapi juga terjadi di tingkat pusat.

Peranan barang dalam administrasi penyelenggaraan pemerintahan merupakan unsur yang sangat menentukan dalam kelancaran kegiatan dan pencapaian tujuan dari kegiatan pemerintah itu sendiri. Adapun barang yang dipergunakan dalam administrasi penyelenggaraan pemerintahan tersebut adalah meliputi barang tidak bergerak dan barang bergerak. Selanjutnya untuk pembahasan dalam tulisan ini jenis barang yang akan dianalisis adalah meliputi barang bergerak yang terdiri dari bidang alat-alat angkutan dan bidang alat kantor dan rumah tangga.

Peranan pengelolaan barang kekayaan milik daerah selain bertujuan untuk menciptakan tertib administrasi barang juga akan membantu usaha-usaha kearah penghematan keuangan daerah. Kondisi pengelolaan barang yang baik akan memudahkan penilaian terhadap perlu tidaknya suatu barang diadakan. Dengan demikian akan dapat membantu perhitungan terhadap kekayaan daerah secara riil serta dapat mempermudah pelaksanaan fungsi pengendalian sehingga terwujud optimalisasi pemanfaatannya sesuai dengan tujuan dan fungsi barang yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan data yang penulis peroleh adapun masalah yang ditemukan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah buruknya pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Hal itu dapat dilihat dari data yang diperoleh, yaitu terjadinya kelebihan anggaran pengadaan barang bergerak dari pagu/target yang telah direncanakan sebelumnya. Kelebihan jumlah anggaran tersebut terjadi dalam 5 tahun terakhir, sebagaimana tertera pada Tabel 1.

TABEL 1
JUMLAH ANGGARAN PENGADAAN BARANG BERGERAK PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH TAHUN 2003 S/D 2007

No.	Tahun Anggaran	Pagu (Rp)	Realisasi (Rp)	% Kelebihan
1.	2003	4.000.000.000,00	4.980.790.000,00	24,5
2.	2004	5.000.000.000,00	5.677.945.000,00	13,5
3.	2005	5.200.000.000,00	5.595.625.700,00	7,6
4.	2006	5.350.000.000,00	5.474.218.725,00	2,3
5.	2007	5.320.000.000,00	5.776.630.250,00	8,5

Sumber: Bagian Umum Setda Kabupaten Tapanuli Tengah 2008

Dari data pada tabel 1, terlihat bahwa setiap tahun terjadi kelebihan pengeluaran anggaran pengadaan barang bergerak dari pagu anggaran yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak oleh Bagian Umum belum optimal dilaksanakan sehingga mengakibatkan terjadinya kelebihan pengeluaran terhadap mata anggaran pengadaan barang bergerak setiap tahunnya.

Kelebihan anggaran pengadaan barang bergerak tersebut disebabkan oleh karena adanya kebijakan pimpinan yang bersifat kontradiktif terhadap efisiensi pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan adanya pernyataan dalam kebijakan itu yang menekankan harus ditingkatkannya pengadaan barang bergerak setiap tahunnya di lingkungan Sekretariat

Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, khususnya barang bergerak bidang alat-alat angkutan dan bidang alat kantor dan rumah tangga, maka hal itu telah menyebabkan terjadinya inefisiensi dalam anggaran pengadaan barang bergerak.

Kebijakan tersebut kemudian menuntut harus adanya perubahan terhadap jumlah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam RAPBD (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah). Solusinya adalah Bagian Umum sebagai KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) Barang Bergerak selanjutnya harus mendesain atau mengkonstruksi anggarannya dengan mengajukan perubahan terhadap jumlah anggaran pengadaan barang bergerak kepada DPRD sebelum akhir tahun. Hal itu bertujuan agar dilakukannya perubahan jumlah alokasi anggaran terhadap pengadaan barang bergerak, peralatan kantor dan rumah tangga dalam RAPBD tahun itu untuk menutupi sisa kekurangan anggaran pengadaan barang bergerak pada tahun anggaran tersebut. Adanya kelebihan pengeluaran dari pagu anggaran yang tersedia terhadap pengadaan barang bergerak setiap tahunnya menunjukkan bahwa pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah belum cukup efisien.

Berdasarkan pengamatan, belum optimalnya pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak yang dilaksanakan oleh Bagian Umum sehingga mengakibatkan terjadinya inefisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, diduga disebabkan beberapa hal sebagai berikut: pertama, kurangnya koordinasi antara bagian-bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, sehingga setiap penyusunan anggaran pengadaan barang bergerak kurang mendapatkan data yang tepat yang menyebabkan rencana anggarannya hanya bersifat perkiraan saja. Kedua, kapasitas Bagian Umum dalam proses pengendalian pengadaan barang bergerak belum maksimal, seperti: menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan pelaksanaan dengan standar, dan melakukan tindakan koreksi. Ketiga, bentuk atau metode pengawasan yang dilaksanakan dalam pengendalian barang bergerak cenderung hanya bersifat preventif sehingga kurang mendukung efisiensi pengadaan barang bergerak. Keempat, mekanisme perencanaan yang ada cenderung sebatas formalitas saja, rencana kebutuhan tidak didasarkan atas kajian yang objektif. Kelima, tidak taat asas-asas dalam pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan barang inventaris milik kekayaan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah penulis kemukakan tersebut, dapat diduga bahwa masih ada permasalahan yang dihadapi oleh Bagian Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam pengendalian pengadaan barang bergerak. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam kaitannya dengan barang bergerak, yang dikelola oleh Bagian Umum khususnya barang bergerak dibidang alat-alat angkutan, bidang alat kantor dan rumah tangga.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Manajemen Material

Manajemen material adalah proses kegiatan perencanaan kebutuhan, pemilihan sumber, pemindahan, penyimpanan dan pengawasan material secara optimal, sehingga dapat menekan biaya material atau biaya operasional baik instansi pemerintah maupun swasta. Seperti dikemukakan oleh Suharso (1989: 11) manajemen material adalah: "Proses penyelenggaraan pengaturan sarana dan prasarana kerja melalui perencanaan, pelaksanaan, pengadaan, pemindahan, penyimpanan dan pertanggungjawaban". Pendapat senada dikemukakan oleh Suharno (1990: 14) sebagai berikut: "Manajemen material adalah suatu proses kerjasama dalam pengelolaan material dengan langkah-

langkah penentuan kebutuhan, pelaksanaan pengadaan, pelaksanaan penyimpanan dalam gudang pengeluaran serta pemeliharaan dan penghapusan”.

Manajemen material pada dasarnya adalah uang negara karena material akan selalu menunjukkan modal dasar karena itu antara manajemen material dengan keuangan merupakan suatu kesatuan yang tidak terpisahkan. Adapun fungsi manajemen material menurut Yassin (1988: 24) antara lain: (a) Penentuan kebutuhan; (b) Pengadaan; (c) Penggudangan; (d) Pemeliharaan; (e) Pendistribusian; (f) Penghapusan; (g) Penatausahaan; dan (h) Pertanggungjawaban. Selanjutnya yang dimaksud dengan fungsi manajemen material menurut Efendi (1982: 32) yaitu: (a) Perencanaan material; (b) Pengkoordinasian; (c) Pengadaan dan pemesanan; (d) Penyimpanan dan pemeliharaan; (e) Pengeluaran dan pendistribusian; dan (f) Penatausahaan dan pelaporan

Dari kedua pendapat tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa fungsi manajemen material meliputi: pertama, penentuan kebutuhan material adalah menetapkan jumlah kebutuhan material, kualifikasi, serta sumber data material baik dari unit organisasi maupun perorangan sebagai pengguna material. Kedua, Pengadaan material adalah pelaksanaan penentuan kebutuhan material sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan. Menurut Kuswandi (1987: 21) “Pengadaan material adalah usaha untuk pemenuhan kebutuhan dasar rencana yang bersumber dari penentuan, pembelian, kelahiran, hibah, penemuan dan lain-lain sesuai dengan ketentuan dalam rencana”. Ketiga, penggudangan material yaitu penyimpanan material dalam suatu tempat sebagaimana dikemukakan oleh Sudjono (1989: 38) “Penggudangan adalah penyimpanan material dalam tempat yang telah ditentukan sehingga akan memudahkan dalam pengambilan untuk digunakan dalam proses pencapaian tujuan organisasi”. Keempat, pemeliharaan material adalah agar material selalu siap digunakan, sebagaimana pendapat Sudjono (1989: 42) “Pemeliharaan adalah untuk menjamin material agar tidak mengalami kerusakan dan dapat merugikan organisasi. Kelima, pendistribusian material adalah penyampaian material kepada pengguna, sebagaimana dikemukakan oleh Sudjono (1989: 47) “Pendistribusian material adalah penyampaian material kepada pemesan yang disesuaikan pada tugas pokok dan fungsi organisasi”. Keenam, penghapusan material adalah melepaskan kepemilikan material dari suatu organisasi atas dasar berbagai penilaian, seperti kehilangan, kerusakan, tidak efisien atau kadaluarsa. Hal ini sesuai dengan pendapat Sudjono (1989: 52) “Penghapusan material adalah meniadakan material dari kepemilikan melalui penjualan, kehilangan, kerusakan, tidak layak pakai, kelebihan jumlah tidak kualifikasi dan lain-lain”. Ketujuh, penatausahaan material adalah menyediakan informasi keadaan material, Sudjono (1989: 55) “Penatausahaan material adalah proses penghimpunan informasi sebagaimana bahan dasar dalam perencanaan material”

2. Pengelolaan Barang

Pengertian barang menurut Hamzah (1991: 6) adalah: “segenap harta kekayaan suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta”. Adapun pengertian pengelolaan barang bergerak sebenarnya tidak dapat dilepaskan dari pengertian pengelolaan barang daerah. Menurut Kepmendagri dan Otda Nomor 11 Tahun 2001 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah disebutkan bahwa Pengelolaan Barang daerah adalah: “Rangkaian kegiatan dan tindakan terhadap barang pemerintah daerah yang meliputi perencanaan, penentuan kebutuhan, penganggaran, standardisasi barang dan harga, pengadaan, penyimpanan, penyaluran, inventarisasi, penggunaan, pengendalian, pemeliharaan, pengamanan, pemanfaatan, perubahan status hukum serta penatausahaannya”.

Selanjutnya Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah tersebut kemudian diatur dengan lebih tertib di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Pengelolaan aset negara dalam pengertian yang dimaksud dalam Pasal 1 Ayat (1), (2), dan (3) PP No. 6/2006 adalah tidak sekedar administratif semata, tetapi lebih maju berpikir dalam menangani aset negara, dengan bagaimana meningkatkan efisiensi, efektifitas dan menciptakan nilai tambah dalam mengelola aset. Oleh karena itu, lingkup pengelolaan aset negara mencakup perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Dari pengertian-pengertian tersebut dapatlah dikatakan bahwa pengelolaan barang adalah: "Suatu rangkaian ataupun kegiatan dalam mengelolan barang milik negara/daerah yang meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan hingga ke tahap pembinaan, pengawasan dan pengendalian yang dimiliki oleh suatu organisasi agar dalam pemanfaatannya dapat lebih efektif dan efisien".

Dalam Buku Manual Administrasi Barang daerah IV A (1988) disebutkan bahwa barang daerah terdiri dari dua komponen yaitu barang tidak bergerak dan abrang bergerak. Barang tidak bergerak, terdiri dari: (a) Bidang tanah: perkampungan, tanah pertanian, tanah perkebunan, kebun campuran, hutan, tanah kolam ikan, danau/rawa, tanah tandus/rusak, alang-alang dan padangrumput, tanah penggunaan lain, tanah bangunan dan tanah pertambangan, tanah badan jalan dan lain sejenisnya; (b) Bidang jalan dan jembatan: jalan, jembatan, terowongan dan lain sejenisnya; (c) Bidang bangunan air: bangunan air irigasi, bangunan air pasang, bangunan air pengembangan rawa dan polde, bangunan air pengaman sungai dan penanggul, bangunan air minum, bangunan air kotor dan lain sejenisnya. Bidang instalasi: instalasi air minum, instalasi air kotor, instalasi pengolahan sampah, instalasi pengolahan bahan bangunan, instalasi pembangkit listrik, instalasi gardu listrik dan lain sejenisnya; (d) Bidang jaringan: jaringan air minum, jaringan listrik dan lain-lain sejenisnya; (e) Bidang bangunan gedung: bangunan gedung tempat kerja, bangunan gedung, bangunan instalasi, bangunan gedung tempat ibadah, rumah tempat tinggal dan lainnya yang sejenis; dan (f) Bidang monumen: candi, monumen alam, monumen sejarah, tugu peringatan dan lain sejenisnya.

Sedangkan barang bergerak terdiri dari: (a) Bidang alat-alat besar: alat-alat besar darat, alat-alat besar apung, alat-alat bantu dan lain sejenisnya; (b) Bidang alat-alat angkutan: alat angkutan darat tak bermotor, alat angkutan bermotor, alat angkut apung bermotor, alat angkut apung tak bermotor, alat angkut bermotor udara dan lain sejenisnya; (c) Bidang alat-alat bengkel: alat bengkel bermotor, alat bengkel tak bermotor dan lain sejenisnya; (d) Bidang alat-alat pertanian: alat pengolahan tanah dan tanaman, alat pemeliharaan tanaman/pasca penyimpanan dan lain sejenisnya; (e) Bidang alat kantor dan rumah tangga: alat kantor, alat rumah tangga dan lain sejenisnya; (f) Bidang alat-alat studio: alat studio, alat komunikasi dan lain sejenisnya; (g) Bidang alat-alat kedokteran: alat kedokteran seperti alat kedokteran umum, alat kedokteran gigi, alat kedokteran keluarga berencana, alat kedokteran mata, alat kedokteran THT, alat kodokteran ronthgen, alat farmasi dan lain sejenisnya; (h) Bidang alat-alat laboratorium: unit alat laboratorium, alat peraga/praktek sekolah dan lain sejenisnya; (i) Bidang buku/perpustakaan; buku seperti buku umum, filsafat, agama, ilmu sosial, ilmu-ilmu bahasa, matematika dan pengetahuan alam, ilmu pengetahuan praktis, arsitektur, kesenian olah raga, geografi, biografi, sejarah dan sejenisnya; (j) Bidang barang bercorak kesenian kebudayaan: barang bercorak kesenian, kebudayaan seperti pahatan, lukisan, alat kesenian, alat olah raga, tanda penghargaan dan lain sejenisnya; dan (k) Bidang hewan/ternak dan tumbuh-tumbuhan: hewan seperti binatang ternak, binatang unggas, binatang melata, binatang

ikan, hewan kebun binatang dan lain sejenis. Tumbuh-tumbuhan seperti pohon jati, pohon mahoni, pohon kenari, pohon asam dan lain sejenisnya termasuk pohon ayoman/pelindung.

3. Perencanaan Kebutuhan

Dalam PP No. 6 Tahun 2006 dinyatakan bahwa perencanaan kebutuhan adalah: "Kegiatan merumuskan rincian kebutuhan barang milik negara/daerah untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan yang akan datang".

Sementara didalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 152 Tahun 2004, dikemukakan bahwa perencanaan adalah: "kegiatan dan tindakan untuk menghubungkan kegiatan yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan yang akan datang".

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan pada umumnya terkandung beberapa hal pokok yang dapat dikatakan sebagai unsur-unsur dalam perencanaan. Hal itu sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Riyadi dan Bratakusumah (2003: 3) sebagai berikut:

- 1) Adanya asumsi-asumsi yang didasarkan fakta-fakta. Ini berarti bahwa perencanaan hendaknya disusun dengan berdasarkan pada asumsi-asumsi yang didukung dengan fakta-fakta atau bukti-bukti yang ada
- 2) Adanya alternatif-alternatif atau pilihan-pilihan sebagai dasar penentuan kegiatan yang akan dilakukan. Ini berarti bahwa dalam menyusun rencana perlu memperhatikan berbagai alternatif/pilihan sesuai dengan kegiatan yang akan dilaksanakan
- 3) Adanya tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini perencanaan merupakan suatu alat/sarana untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan kegiatan
- 4) Bersifat memprediksi sebagai langkah untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kegiatan
- 5) Adanya kebijaksanaan sebagai hasil keputusan yang harus dilaksanakan

Sedangkan menurut Kusmiadi (1995: 17-19) unsur-unsur perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1) Meramalkan (*forecasting*)
- 2) Menetapkan tujuan (*established of goals/objective*)
- 3) Menyusun program (*programming*)
- 4) Menyusun jadual waktu (*schedulling*)
- 5) Menyusun anggaran (*budgeting*)
- 6) Mengembangkan prosedur (*developing prosedure*)
- 7) Menafsirkan dan menetapkan kebijaksanaan (*interpreting and establishing policy*)

Pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan akan baik dan berjalan dengan lancar apabila rencana yang dibuat itu baik. Hal itu sesuai dengan pendapat Hasibuan (1996: 113) yang mengemukakan adanya beberapa syarat-syarat perencanaan yang baik, antara lain yaitu:

- 1) Syarat-syarat perencanaan yang baik
 - a) Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan se jelas-jelasnya
 - b) Perencanaan harus didasarkan pada informasi, data, dan fakta

- c) Menetapkan beberapa alternatif dan *premises*-nya
 - d) Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana
- 2) Syarat-syarat rencana yang baik
- a) Rencana harus mempunyai tujuan yang jelas, rasional, objektif dan cukup menantang untuk diperjuangkan
 - b) Rencana harus mudah dipahami dan penafsirannya hanya satu
 - c) Rencana harus dapat dipakai sebagai pedoman untuk bertindak ekonomis rasional
 - d) Rencana harus menjadi dasar dan alat untuk pengendalian semua tindakan.
 - e) Rencana harus dapat dikerjakan oleh sekelompok orang
 - f) Rencana harus menunjukkan urutan-urutan dan waktu pekerjaan
 - g) Rencana harus fleksibel tetapi tidak mengubah tujuan
 - h) Rencana harus berkesinambungan
 - i) Rencana harus meliputi semua tindakan yang akan dilakukan
 - j) Rencana harus berimbang, artinya pemberian tugas harus seimbang dengan penyediaan fasilitas
 - k) dalam rencana tidak boleh ada pertentangan antar departemen, hendaknya saling mendukung untuk tercapainya tujuan
 - l) Rencana harus sensitif terhadap situasi, sehingga terbuka kemungkinan untuk mengubah teknik pelaksanaannya tanpa mengalami perubahan pada tujuannya
 - m) Rencana harus ditetapkan dan diimplementasikan atas hasil analisis data, informasi dan fakta

Selain harus memperhatikan syarat-syarat perencanaan yang baik dalam suatu kegiatan pencapaian tujuan organisasi, disamping itu diperlukan juga proses perencanaan kebutuhan yang dilakukan dengan matang tentang kebijakan-kebijakan yang akan diambil serta perhitungan terhadap sumber daya yang cermat sebelum pelaksanaan suatu rencana agar nantinya dalam pencapaian tujuan tidak terjadi in-efisiensi.

Selanjutnya Siagian (2004: 90-93) mengemukakan bahwa proses perencanaan dapat ditinjau dari tiga segi, atau dengan kata lain fungsi perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik melalui tiga cara. Cara-cara tersebut yaitu:

Pertama, mengetahui sifat-sifat atau ciri-ciri suatu rencana yang baik. Setelah ciri-ciri atau sifat-sifat itu diketahui lalu diusahakan agar rencana yang dibuat mengandung sifat atau ciri-ciri tersebut. Adapun ciri-ciri dimaksud yakni :

- 1) Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya
- 2) Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami tujuan organisasi
- 3) Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh mendalami teknik-teknik perencanaan
- 4) Rencana harus disertai oleh suatu rincian yang teliti
- 5) Rencana tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan
- 6) Rencana harus bersifat sederhana
- 7) Rencana harus luwes
- 8) Dalam rencana terdapat tempat pengambilan resiko
- 9) Rencana harus bersifat praktis (pragmatis)
- 10) Rencana harus merupakan peramalan

Kedua, memandang proses perencanaan sebagai suatu rangkaian pertanyaan yang harus dijawab dengan memuaskan. Konsep yang sering dipakai para ahli administrasi dan manajemen di bidang perencanaan ini yaitu 5W dan 1 H sebagai berikut:

- 1) Apa (*What*)
- 2) Dimana (*Where*)
- 3) Kapan (*When*)
- 4) Bagaimana (*How*)
- 5) Siapa (*Who*)
- 6) Mengapa (*Why*)

Ketiga, memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Dalam menerapkan prinsip-prinsip pemecahan masalah dengan teknik-teknik ilmiah, pimpinan dapat menciptakan suatu rencana yang baik. Dengan perkataan lain, pembuatan suatu rencana dapat dipandang sebagai masalah yang harus dipecahkan dengan sistematis, serta didasarkan kepada langkah-langkah penyusunan tertentu. Adapun langkah-langkah dalam perencanaan, tidaklah selalu sama antara pendapat yang satu ahli dengan pendapat ahli lainnya. Handoko (2003: 79) menyebutkan bahwa semua kegiatan dalam perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya – sumber dayanya secara tidak efektif

- 2) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut

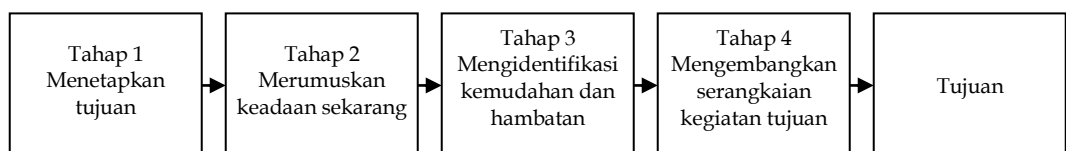
- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah

- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif – alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.

GAMBAR 2.1
LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN



Sumber: Handoko (2003: 80).

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut tentang proses perencanaan dalam pengadaan, pelaksanaan, dan pengendalian atau pengawasan barang negara adalah merupakan kewajiban Pemerintah untuk melaksanakan pengelolaan barang negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif dan transparan, dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan dalam rangka pertanggungjawaban pengelolaan Keuangan Negara sebagaimana dimaksud di dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

4. Pengendalian

Menurut Syamsi (1988: 108) pengendalian (*controlling*) adalah: "Fungsi manajemen yang mengusahakan agar pekerjaan/kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana, instruksi, pedoman, patokan, peraturan atau hasil yang telah ditetapkan sebelumnya" Sementara Sugandha (1992: 151) mengemukakan sebagai berikut: : "Pengendalian mengandung arti mengarahkan, memperbaiki kegiatan yang salah arah dan meluruskannya menuju arah yang benar". Selanjutnya Terry (Hasibuan, 1997: 223) mendefinisikan pengendalian sebagai berikut: "*Controlling can be defined as the proces of determining what is to be accomplished that in standard, what in being accomplished, that in performance, evaluating the performance and it is necessary applying corrective with the standar.* (Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses menentukan apa yang dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan adalah perlu melakukan pengukuran korektif antara pelaksanaan sesungguhnya dengan rencana yang selaras dengan standar)". Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Pengendalian adalah merupakan proses yang menentukan apakah suatu kegiatan sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau sesuai standar, menentukan apakah ada penyimpangan-peyimpangan dan mencatat besar kecilnya penyimpangan, kemudian melakukan tindakan perbaikan untuk mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan.

Adapun tujuan pengendalian menurut Syamsi (1988: 110) antara lain yaitu: (1) Pengendalian bertujuan untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan itu berjalan lancar sesuai dengan rencana yang digariskan; (2) Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksinya; (3) Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan, dan kelemahan dalam bekerja; (4) Untuk mengetahui apakah segala sesuatunya itu berjalan efisien; dan (5) Untuk mencari jalan keluar, bilamana dijumpai kesulitan-kesulitan diusahakan pemecahannya. Sementara itu Stoner (Maulana, 1986: 261) memandang pengendalian dalam proses manajemen merupakan suatu hal yang penting karena: "Manajemen yang baik memerlukan pengendalian yang efektif. Kombinasi antara sasaran yang berencana, baik kepemimpinan yang bermotivasi, kecil kemungkinan akan mencapai keberhasilan tanpa adanya sistem pengendalian yang memadai". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengendalian bertujuan menilai pekerjaan dan melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan dari prosedur kerja.

Pada dasarnya proses pengendalian berlangsung mulai dari perencanaan sampai

dengan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi, sehingga kembali sesuai dengan yang seharusnya. Secara lebih terperinci menurut Syamsi (1988: 108), proses pengendalian itu melalui beberapa tahap atau langkah-langkah antara lain sebagai berikut: pertama, menetapkan standar, patokannya lebih dulu sebagai alat untuk mengontrol, tolak ukurnya. Patokan itu dapat berupa peraturan, pembakuan, instruksi, dan lain-lain. *Standard* (S). kedua, mengukur, mengecek, melihat hasil senyatanya, atau juga dapat: mengecek pelaksanaannya. Ini yang dinamakan *performance* (p). Ketiga, memperbandingkan antara pelaksanaan (*performance*) dan standarnya (*Standard*); mungkin terjadi ketidaksamaan atau menyimpang. Ini merupakan *feed back* yang perlu diperbaiki *Comparison* (Cp). Keempat, mengadakan tindakan koreksi, perbaikan.

5. Pengelolaan Barang

c. Pengawasan

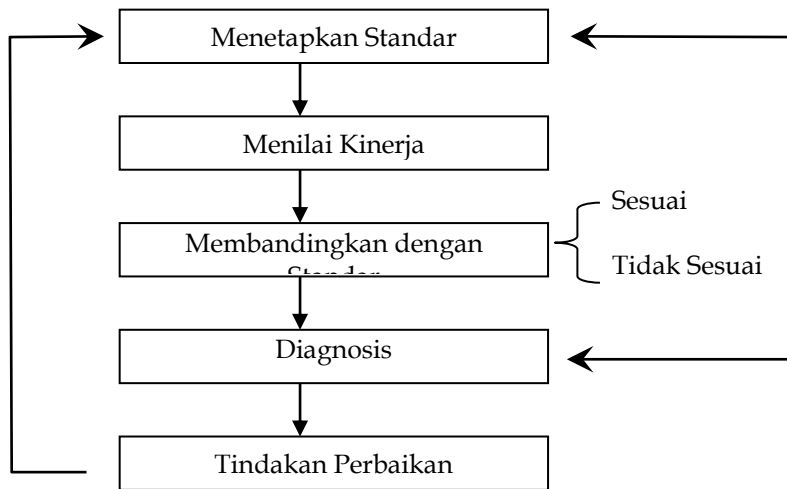
Menurut Sujamto (Salindeho, 1989: 35) yang dimaksud dengan pengawasan adalah: "Untuk mengetahui apakah suatu proses/kegiatan dilaksanakan sesuai ketentuan dan atau patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya". Kemudian Sugandha dan Fernanda (1996: 82) berpendapat bahwa pengawasan adalah: "Proses yang dilakukan oleh manajer atau administrator untuk melihat sejauhmana hasil kerja pegawai telah dilakukan dan membandingkan hasil kerja tersebut dengan standar kerja atau tolok ukur kerjanya". Sedangkan Farland (Handyaningrat, 1994: 143) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut: "*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to coorespond as closely as possible to chosen plans, orderrs, objectives, or policies*". Sementara itu, Terry (1960: 481) menyatakan: "*Controlling is determining what is being accomplished, that is evaluating performance and, if necessary, applying corrective measure so that performance takes places according to plans*". Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk menjamin bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dengan demikian hasil yang diharapkan akan dapat terpenuhi.

Menurut Silalahi (1989: 89) agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang bersangkutan harus melakukan fungsi pengawasan dan mengetahui serta menerapkan prinsip-prinsip pengawasan. Adapun prinsip-prinsip pengawasan yang dimaksud oleh Silalahi adalah sebagai berikut: pertama, pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan. Kedua, pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara obyektif. Ketiga, pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Keempat, pengawasan harus memberikan bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kelima, pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan efisiensi (hasil guna). Keenam, pengawasan harus fleksibel. Ketujuh, pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Kedelapan, pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan atau *by exception*. Kesembilan, pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan.

Jika prinsip-prinsip pengawasan dapat dijalankan dengan baik dan benar maka dalam pelaksanaan kegiatan akan dapat meminimalisasikan kesalahan dan jika terjadi kesalahan dapat segera dilakukan tindakan koreksi atau perbaikan sebagaimana mestinya tanpa harus mencari-cari kesalahan. Disamping itu juga disampaikan bahwa proses pengawasan

sebagaimana dikemukakan oleh Silalahi (1996: 229-306), secara garis besar terdiri dari tiga tahap yaitu: menetapkan standar, mengukur tampilan kerja, dan melakukan tindakan perbaikan. Untuk lebih jelas dapat dilihat [Gambar 2.2](#).

GAMBAR 2.2
PROSES PENGAWASAN



Sumber: Silalahi (1996: 304).

6. Efisiensi Pengadaan Barang

Menurut Emerson (Handayaniingrat, 1996: 15) efisiensi adalah: *“The ratio of input to output, benefit to cost (performance to the use of resources), as that which maximizes result with limited resources. In other words, it was the relation between what is accomplished and what might be accomplished”*. Sementara itu Handoko (2003: 7) menyatakan bahwa efisiensi adalah: *“Kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input). Seorang manajer yang efisien adalah seorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, performance) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu) yang digunakan”*. Sedangkan Silalahi (1996: 18) memberikan pengertian tentang efisiensi sebagai berikut: *“Efisiensi berarti mencapai sesuatu secara tepat dan ini berhubungan dengan rasio dari output terhadap input. Atau suatu organisasi harus menggunakan jumlah sumber-sumber yang minimum yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasanya. Secara singkat efisiensi berarti mencapai keluaran (target, hasil) melebihi masukan yang dipergunakan (tenaga kerja, bahan-bahan, waktu) untuk menghasilkan keluaran tersebut”*.

Dari pengertian tersebut, diketahui bahwa efisiensi adalah bisa dilihat dari dua segi yaitu segi usaha dan segi hasil. Dalam usaha merupakan pengelolaan input atau masukan berupa sumber-sumber yang digunakan atau dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, sedangkan dari segi hasil merupakan perbandingan terbaik antara masukan dengan keluaran atau dalam mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya.

Adapun dalam kaitannya dengan pengadaan, dalam Kepmendagri No. 152 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengadaan adalah: *“Kegiatan untuk melakukan pemenuhan kebutuhan barang daerah dan jasa”*. Sedangkan Pengadaan barang/jasa tertera dalam Kepres No. 80 Tahun 2003 sebagai berikut: *“Pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang dibiayai dengan APBN/APBD, baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang/jasa”*. Dimana didalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah tersebut wajib melaksanakan

prinsip-prinsip, seperti: efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel”.

Dari definisi-definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengadaan barang/jasa pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan barang sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu dan tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan. Serangkaian kegiatan pengadaan barang dimulai dari kegiatan perencanaan sampai dengan penerimaan barang. Setiap tahapan dan langkah kegiatan pengadaan barang tersebut harus mendapat perhatian secara proporsional guna mendukung kinerja setiap unit kerja maupun mendukung efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Dalam kegiatan pengadaan barang terdapat berbagai macam alternatif cara maupun sistem yang dapat ditempuh. Namun demikian disisi lain ada berbagai macam pertimbangan yang harus diperhatikan dalam menentukan dan menetapkan pilihan atas cara dan sistem yang hendak dilaksanakan. Disamping itu, terdapat berbagai pertimbangan yang harus diperhatikan untuk menentukan dan menetapkan tindakan dalam rangka pengadaan barang.

Adapun berbagai macam alternatif cara yang dapat ditempuh dalam pengadaan barang yang dimaksud adalah membeli, meminjam, menyewa, dan/atau menukarkan. Di antara beberapa alternatif itu tentunya tidak dapat dikatakan bahwa ada satu cara yang paling efisien dari yang lain, tetapi pemilihan suatu alternatif pengadaan barang di antara beberapa alternatif tersebut sangat tergantung dari sifat kepentingan dan kebutuhan, kondisi organisasi, maupun pertimbangan citra baik organisasi. Sebagai contoh, apabila kebutuhan barang sifatnya sementara dan tidak selalu digunakan, akan lebih tepat cara pengadaan barang yang dilakukan dengan menyewa, bukan dengan cara membeli karena setelah kegiatan selesai, barang tersebut tidak digunakan lagi.

7. Konsep Anggaran

Pengertian anggaran menurut Syamsi (1994: 90) adalah sebagai berikut: “Anggaran merupakan hasil dari perencanaan berupa daftar mengenai bermacam-macam kegiatan terpadu, baik menyangkut penerimaannya maupun pengeluarannya yang dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu tertentu”. Sedangkan menurut pendapat Soedjadi (1996: 155) anggaran adalah: “Suatu penyusunan perkiraan secara terinci tentang hasil yang ingin dicapai dari penggunaan uang yang tersedia untuk suatu pelaksanaan program kegiatan organisasi berdasarkan atas harapan-harapan yang maksimal tetapi wajar demi tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan”.

Sementara itu, dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dijelaskan bahwa anggaran adalah: “Alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara”. Adapun Harjono (1982: 27) memaknai anggaran dalam dua kategori yaitu: (1) Anggaran dalam arti sempit mengandung arti negara sebagai rencana kerja keuangan (*planning*); dan (2) Anggaran dalam arti luas, Internasional budget, berarti anggaran negara sebagai (*planning*) dan perhitungan anggaran sebagai hasil daripada anggaran yang telah dilaksanakan. Dari ragam pengertian anggaran tersebut tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu keputusan yang telah diambil dan dijadikan pedoman rencana anggaran dalam rangka mencapai suatu tujuan dalam bentuk/wujud angka-angka untuk jangka waktu tertentu, yang didalamnya memuat

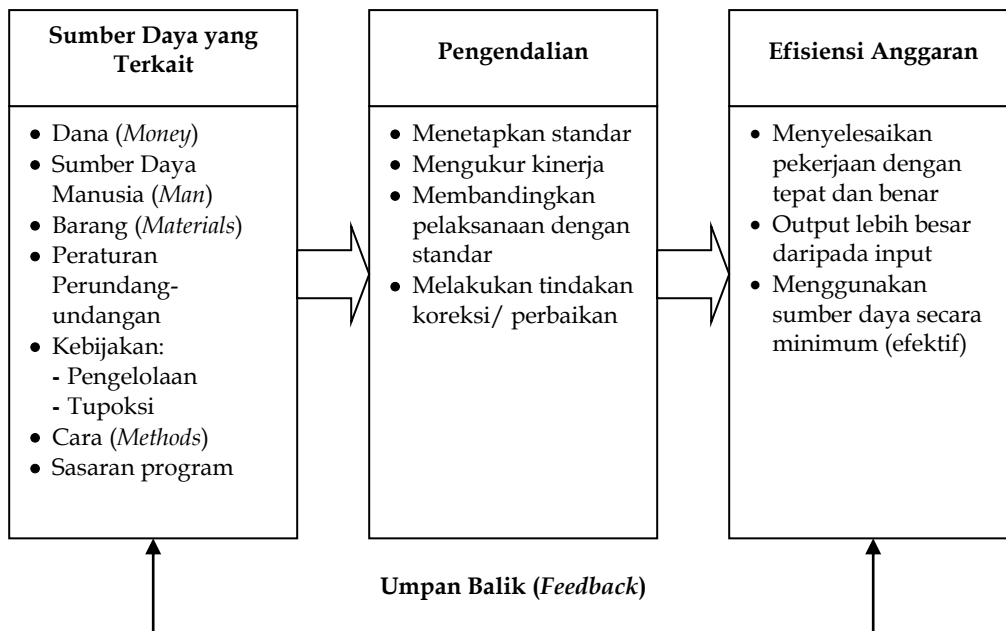
perincian mengenai sumber-sumber dan perkiraan penerimaan serta pengeluaran.

Agar penelitian ini lebih terarah, maka penulis merumuskan model berfikir yang dengan pendekatan input, proses, dan output. Pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dapat dilakukan melalui adanya sumber daya yang dimiliki dan tugas pokok dan fungsi Kepala Bagian Umum, meliputi input yang terdiri dari indikator sebagai berikut: (1) Dana (*Money*), modal atau uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (2) SDM (*Man*), tenaga kerja manusia dan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan; (3) Barang (*Materials*), bahan-bahan yang digunakan untuk mencapai tujuan; (4) Peraturan Perundang-undangan adalah sebagai petunjuk dasar yang diperlukan untuk mencapai tujuan; (5) Kebijakan yang terdiri dari pengelolaan dan tupoksi; (6) Metode (*Methods*), cara-cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan; dan (7) Sasaran program adalah merupakan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan uraian teori tersebut, telah diketahui bahwa pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu dengan menetapkan standar, mengukur hasil kerja, membandingkan hasil dengan standar, dan melakukan koreksi/perbaikan. Adapun indikatornya adalah: pertama, menetapkan standar, artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai sehingga hasil-hasil yang nyata dapat dibandingkan. Kedua, mengukur kinerja organisasi merupakan tugas seorang manajer sesuai dengan lingkup dan bidang pekerjaannya. Namun hanya setelah standar, prosedur, waktu dan cara-cara, metode-metode atau teknik-teknik pengukuran standar yang dipergunakan ditetapkan baru bergerak ketahap kedua dari proses kontrol, yaitu pengukuran hasil kerja. Ketiga, membandingkan antara pelaksanaan (*performance*) dengan standarnya adalah untuk menentukan tingkat perbedaan antara pelaksanaan (hasil) kerja yang dicapai dengan yang diinginkan sebelumnya (rencana). Dalam hal ini perlu diketahui dengan jelas dan pasti standar yang digunakan sebagai ukuran yang akan diperbandingkan; sebab apabila standar tidak jelas maka sulit untuk menilai tingkat hasil kerja yang dicapai. Kelima, melakukan tindakan koreksi/perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana

Efisiensi anggaran dalam penelitian ini adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara keuntungan dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil maksimum yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan dengan apa yang harus diselesaikan. Efisiensi anggaran ini akan diteliti dengan indikator yaitu terselesaikannya suatu pekerjaan dengan tepat dan benar, keluaran (*output*) lebih besar daripada masukan (*input*), dan menggunakan sumber daya secara minimum. Output dari efisiensi anggaran tersebut dapat diukur melalui: pertama, menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tepat dan benar, adalah menyangkut kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan. Oleh karena itu maka pekerjaan yang efisien adalah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan perencanaan. Kedua, output lebih besar daripada input, maksudnya disini adalah ketika dilakukan pengukuran terhadap hasil atau produktivitas kerja maka akan diperoleh hasil yang lebih besar daripada sumber-sumber yang digunakan. Ketiga, menggunakan sumber daya secara minimum, maksudnya adalah setiap menggunakan sumber daya harus direncanakan dan diperhitungkan secara matang agar terhindar dari segala bentuk pemborosan sumber daya.

Dalam bentuk bagan, model berfikir dengan pendekatan input, proses, dan output tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



GAMBAR 1
MODEL PENELITIAN

C. METODE

Pendekatan kualitatif didasari pemikiran Bogdan dan Taylor (Moleong, 2006: 4) yang menyatakan sebagai berikut: “Penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif sebenarnya bertujuan untuk memahami dan menafsirkan makna suatu keadaan/peristiwa secara tepat dan obyektif.

Sugiyono (2006: 8) mengemukakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah: “Metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi”.

Obyek dalam penelitian ini adalah Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sedangkan unit analisisnya adalah para pegawai pada Bagian Umum Setda Tapanuli Tengah yang berjumlah 56 orang.

Dalam penelitian ini, data yang akan dikumpulkan ada dua jenis yaitu: data primer dan data sekunder. Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah: studi kepustakaan/studi dokumentasi, wawancara, dan observasi/pengamatan.

Data yang diperoleh kemudian diolah dengan prosedur sebagai berikut: (a) Mengklasifikasi materi data berdasarkan sumber data; (b) Mengklasifikasi berdasarkan satuan-satuan gejala yang diteliti; (c) Mengolah data berdasarkan keterkaitan antar komponen, satuan gejala dalam konteks fokus permasalahan; dan (d) Mendeskripsikan secara keseluruhan dan sistematis untuk melihat keterkaitan antar satuan gejala tersebut.

Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan metode analisis kualitatif. Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan dalam analisis penelitian ini adalah dengan mengikuti petunjuk Miles dan Huberman (Julianto, 1996: 60) sebagai berikut: (1) Peringkasan data (*data reduction*), dimana data mentah diseleksi, disederhanakan dan diambil intinya; (2) Data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang berkaitan. Tampilan data (*data display*) digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi; dan (3) Menarik kesimpulan atau verifikasi atas pola kecenderungan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena itu, kemudian membuat prediksi atas kemungkinan selanjutnya.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah oleh Bagian Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka penulis telah melakukan penelitian langsung di lapangan terhadap pelaksanaan pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tersebut yang mencakup aspek: penetapan standar, pengukuran kinerja, membandingkan pelaksanaan dengan standar, dan melakukan tindakan koreksi/perbaikan. Selain itu unsur-unsur yang terdapat dalam input (Sumber Daya Yang Terkait) dan output juga turut di bahas dalam skripsi ini.

Gambaran deskriptif tentang pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak yang di tuangkan dalam skripsi ini diambil dari hasil studi kepustakaan, observasi, dan wawancara yang dilakukan kepada para Pegawai Bagian Umum dengan meminta tanggapan para informan/responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang berkaitan dengan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

1. Analisis Input Dalam Pelaksanaan Pengendalian Pengadaan Barang Bergerak Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Seperti telah disebutkan pada pembahasan sebelumnya (Bab II) bahwa dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak akan dibutuhkan sejumlah sumber daya untuk digunakan dan diolah dalam tahap proses. Kemudian sumber daya tersebut akan diubah menjadi output/hasil yang menguntungkan. Semua unsur-unsur manajemen atau sumber daya yang terkait yang akan diolah dalam tahap proses itu harus disesuaikan dengan standar perencanaan. Dengan kata lain, sumber daya tersebut harus berkualitas. Bahkan tidak kalah penting juga, Sumber Daya Manusianya juga harus berkompeten. Yaitu memiliki keahlian khusus, profesional, jujur, dan bertanggung jawab.

Dengan dimilikinya sumber daya yang berkualitas maka hasil yang diharapkan dari proses tersebut adalah tercapainya output lebih besar daripada input, maksudnya disini adalah menyangkut adanya kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, yaitu tercapainya hasil yang maksimal. Sehingga efisiensi dalam anggaran dapat dicapai dengan maksimal juga.

Adapun sumber daya yang terkait yang terdapat dalam input pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak sebagaimana yang tertera pada (Gambar 2.3) antara lain adalah: Sumber Daya Dana/uang, Sumber Daya Manusia, Barang, Peraturan Perundang-undangan, Kebijakan, Cara/metode, dan Sasaran Program.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dilapangan menyebutkan bahwa dari semua sumber daya yang telah disebutkan diatas yang akan digunakan dan diolah dalam tahap proses yang selanjutnya akan diubah menjadi output/hasil, diperoleh keterangan bahwa pada prinsipnya semua sumber daya tersebut memiliki fungsi dan

peranan yang sangat penting terhadap pencapaian output yang berkualitas. Dengan kata lain, bahwa masing-masing sumber daya memiliki fungsi yang sama penting dalam proses. Artinya adalah adanya keterkaitan dalam semua sumber daya. Jika salah satu dari beberapa sumber daya yang terkait tersebut tidak berfungsi dengan baik, maka hal itu akan turut mempengaruhi kualitas dari output yang akan dihasilkan.

Dengan adanya keterikatan dalam hubungan semua unsur-unsur manajemen yang terdapat dalam input pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut, maka perlu dihayati bahwa penggunaan sumber daya tersebut sebaiknya tidak digunakan secara timpang. Penggunaan unsur-unsur manajemen (sumber daya yang terkait) secara timpang justru akan dapat menimbulkan kerugian/in-efisiensi dalam anggaran. Hal itu terjadi karena output yang akan dihasilkan tidak sesuai dengan standar perencanaan. Sehingga dapat dibayangkan jika output yang dihasilkan dalam bentuk barang, maka barang tersebut bentuknya bisa jadi tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga dalam konteks ini usaha untuk mencapai dan mendapatkan kebutuhan yang berkualitas akan menjadi sia-sia. Guna mencapai hasil yang optimal, dengan demikian maka seluruh sumber daya yang terkait yang terdapat di dalam input tidak boleh digunakan secara timpang, karena semuanya adalah merupakan satu kesatuan/totalitas, yang berperan sebagai suatu sistem yang akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya.

Sesuai dengan hasil observasi penulis, secara teknis operasional penggunaan sumber daya terkait seperti: Sumber Daya Dana, Sumber Daya Manusia, Barang, Peraturan Perundang-undangan, dan Sasaran Program, belum digunakan secara seimbang dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Bahkan dalam hal pemanfaatan sumber daya kebijakan secara universal dalam implementasinya Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah selalu memiliki kendala dalam tahap pelaksanaan. Hal itu disebabkan karena kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum mendukung pencapaian efisiensi dalam pengadaan barang bergerak. Kebijakan tersebut masih memberikan celah/pelempangan kepada para pelaksana teknis dilapangan untuk melakukan penyimpangan terhadap standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Akibat belum maksimalnya keseimbangan penggunaan unsur-unsur input (sumber daya yang terkait) dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut, hal itu kemudian mendorong proses pengendalian sulit dilaksanakan secara maksimal. Dampaknya adalah output yang dihasilkan tidak maksimal. Sehingga kondisi seperti ini akan sangat membahayakan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut. Efisiensi akan sulit untuk dicapai. Seharusnya perencanaan dan pengendalian terhadap input harus diarahkan untuk pencapaian hasil yang maksimal, karena input sebagai sumber daya manajemen harus dikendalikan dengan baik agar efisiensi anggaran dapat dicapai.

Oleh karena itu, maka kesimpulan dari pemanfaatan sumber daya yang terkait yang terdapat dalam input pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut menunjukkan bahwa semua unsur-unsur manajemen tersebut belum dimanfaatkan secara seimbang, diatur secara berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal. Hal itu dibuktikan dengan belum maksimalnya penggunaan sumber daya dalam pengendalian pengadaan barang bergerak seperti sumber daya dana, kebijakan, dan Sumber Daya Manusia.

2. Analisis Proses dalam Pelaksanaan Pengendalian Pengadaan Barang Bergerak Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Analisis proses dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak terdiri dari penetapan standar, pengukuran kinerja, membandingkan pelaksanaan dengan standar, dan melakukan tindakan koreksi/perbaikan. Untuk lebih jelasnya, maka selanjutnya analisis proses dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut akan dijelaskan sesuai dengan hasil penelitian di lapangan.

a. Menetapkan Standar

Standar prestasi kerja sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi sebagai dasar atau landasan para pekerja dalam melaksanakan semua tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan benar. Artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan digunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (rencana).

Dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang dimiliki oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan harapan yang akan diwujudkan pada masa yang akan datang, maka sesuai dengan hirarki tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja, Bagian Umum sangat diharapkan melaksanakan pengendalian pengadaan barang bergerak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Seperti telah disebutkan diatas bahwa Bagian Umum mempunyai kewenangan yang sangat besar dalam pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang rumah tangga, perlengkapan, tata usaha, administrasi kepegawaian dan keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Bahkan Kepala Bagian Umum sebagai Pembantu Kuasa Barang bertanggung jawab mengkoordinir penyelenggaraan barang daerah. Berdasarkan tugas dan fungsinya masih banyak lagi tugas dan kewenangan Kepala Bagian Umum, seperti merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang umum, dan lain-lain sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, seharusnya Bagian Umum sebagai pelaksana pengendalian tersebut harus mampu meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Oleh karena itu Bagian Umum melalui Kepala Bagian Umum dan Kepala Sub Bagian harus bertindak berdasarkan peraturan perundang-undangan, Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis dalam menyelenggarakan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut.

Penyimpangan tindakan dari peraturan perundang-undangan maupun Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis akan menyebabkan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tidak efisien. Penyimpangan tersebut juga akan berdampak terhadap hal-hal lainnya, seperti: terjadinya in-efisiensi, kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap bawahan, hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dalam mengelola anggaran, tidak terlaksananya akuntabilitas dari para pegawai dalam melaksanakan tugas, dan lain-lain.

Untuk mengetahui bagaimana penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berdasarkan tugas dan fungsi atau wewenang Bagian Umum dapat dilihat melalui Tabel 4.2 berikut ini:

TABEL 4.2
PENETAPAN STANDAR DALAM PENGENDALIAN PENGADAAN
BARANG BERGERAK SESUAI DENGAN WEWENANG
YANG DIMILIKI OLEH BAGIAN UMUM

Unsur	Kewenangan	Keterangan
-------	------------	------------

Unsur	Kewenangan	Keterangan
Kepala Bagian Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengendalikan pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang rumah tangga, perlengkapan, persandian, telekomunikasi, tata usaha, administrasi kepegawaian dan keuangan. - Membina dan mengarahkan bawahan. - dll (sesuai dengan tupoksinya). 	Melaksanakan kebijakan Bupati sesuai dengan petunjuk Asisten Administrasi dan Umum serta memimpin para bawahan kearah kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan .
Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan tugas di bidang urusan rumah tangga dan perlengkapan di lingkungan Sekretariat Daerah. - dll (sesuai dengan tupoksinya). 	Melaksanakan tugas berdasarkan kebijakan/ petunjuk atasan.
Kasubbag Persandian dan Telekomunikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu Kepala Bagian Umum dalam pelaksanaan tugas di bidang persandian dan telekomunikasi. - dll (sesuai dengan tupoksinya). 	Membantu Kepala Bagian Umum di bidang persandian dan telekomunikasi.
Kasubbag Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian, dan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu Kepala Bagian Umum dalam pelaksanaan tugas di bidang tata usaha, administrasi kepegawaian dan keuangan, menyusun program kerja, rencana kerja, dan pedoman pelaksanaan tugas. - dll (sesuai dengan tupoksinya). 	Melaksanakan tugas berdasarkan kebijakan/ petunjuk atasan di bidang tata usaha, administrasi kepegawaian dan keuangan.
Bendaharawan Barang	Membantu Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan di bidang pengendalian pengadaan inventaris dan peralatan kantor di lingkungan Sekretariat Daerah	Melaksanakan tugas pengelolaan barang sesuai dengan petunjuk dan arahan serta disposisi atasan.
Staf	Membantu atasan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan bidang masing-masing Sub Bagian.	Membantu atasan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidang masing-masing Sub Bagian.

Sumber: Hasil pengolahan dari wawancara dengan Responden Tahun 2008

Dalam pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang dilaksanakan oleh Bagian Umum terdapat standar pengendalian pengadaan barang bergerak yang diatur berdasarkan kebijakan Bupati Tapanuli Tengah yang di tuangkan dalam bentuk Peraturan Daerah sebagai Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis operasional Pengelolaan Barang Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Secara teknis operasional sesuai dengan fungsi Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai Pembantu Kuasa Barang bertanggung jawab mengkoordinir seluruh penyelenggaraan barang daerah di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sebagai koordinator penyelenggaraan barang daerah Kepala Bagian Umum bertugas untuk mengendalikan pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang rumah tangga, perlengkapan, persandian, telekomunikasi, tata usaha, administrasi kepegawaian dan keuangan. Sehingga dengan demikian maka Kepala Bagian Umum berperan untuk mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di Bidang Umum.

Selanjutnya dalam Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 7 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah di sebutkan bahwa Kepala Bagian Umum sebagai Pembantu Kuasa Barang bertanggung jawab mengkoordinir seluruh penyelenggaraan barang daerah. Bertanggung jawab disini maksudnya adalah bahwa Kepala Bagian Umum bertugas untuk merumuskan dan membuat perencanaan kebutuhan barang secara cermat sehingga pelaksanaan pengadaan barang tersebut sesuai dengan kebutuhan. Sehingga hasilnya menjadi maksimal guna tercapainya efisiensi anggaran daerah. Tindakan selanjutnya yang perlu dilakukan oleh Kepala Bagian Umum adalah meneliti setiap Daftar Kebutuhan Barang Unit dan Daftar Kebutuhan Pemeliharaan Barang Unit untuk menyusun Daftar Kebutuhan Barang Daerah

dan Daftar Kebutuhan Pemeliharaan Barang Daerah.

Tujuan penentuan Daftar Kebutuhan Barang Daerah dan Daftar Kebutuhan Pemeliharaan Barang Daerah tersebut adalah untuk mengetahui besar jumlah biaya yang diperlukan dalam pengadaan barang/jasa pada tahun anggaran tersebut sehingga dapat disesuaikan dengan ketetapan dan prinsip-prinsip yang terkandung di dalam Peraturan Daerah maupun peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi yang mengatur pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Disamping itu penentuan Daftar Kebutuhan Barang Daerah dan Daftar Kebutuhan Pemeliharaan Barang Daerah tersebut juga harus disesuaikan dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pengadaan barang daerah. Hal itu dimaksudkan agar setiap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam pengendalian pengadaan barang bergerak ini, standar yang harus digunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan pengadaan barang bergerak adalah peraturan perundang-undangan yang berlaku serta petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pengadaan barang dan jasa pemerintah. Karena penyimpangan dari ketentuan tersebut akan dapat menyebabkan terjadinya kerugian terhadap keuangan negara.

Aturan pokok penetapan standar dalam pengadaan barang bergerak tidak dapat terlepas dari Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Ketentuan tersebut akan menjadi standar utama dalam setiap pengadaan barang/jasa pemerintah. Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh Kepala Bagian Umum sebagai koordinator pengadaan barang di tingkat Sekretariat diperlukan panitia/pejabat pengadaan barang bergerak di lingkungan Sekretariat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu maka guna menindak lanjuti pelaksanaan pengadaan barang/jasa tersebut khususnya pengadaan barang bergerak, selanjutnya Kepala Bagian Umum membentuk panitia/pejabat pengadaan barang/jasa sesuai dengan klasifikasi pembentukan panitia/pejabat pengadaan barang/jasa. Sementara itu standar pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang di butuhkan serta rincian tugas dalam kepanitiaan tersebut kemudian akan dituangkan dalam Surat Pengangkatan pembentukan panitia/pejabat Pengadaan Barang/Jasa tersebut. Sedangkan pengguna bersama Panitia Pengadaan akan menetapkan metode pemilihan penyedia, penyampaian dokumen, evaluasi dan jenis kontrak.

Sesuai dengan petunjuk aturan perundang-undangan setelah panitia/pejabat pengadaan barang/jasa ditetapkan maka secara teknis operasional pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak selanjutnya akan di serahkan untuk di laksanakan oleh panitia/pejabat pengadaan barang/jasa dalam hal ini adalah panitia/pejabat pengadaan barang bergerak. Sedangkan Kepala Bagian Umum hanya berperan sebagai koordinator dan penanggung jawab pelaksanaan pengadaan barang/jasa tersebut. Oleh karena itu maka Kepala Bagian Umum harus selalu mengkoordinir dan mengontrol setiap perkembangan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut.

Selanjutnya Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan merupakan unit terkait di Bagian Umum yang memiliki kewenangan di bidang urusan rumah tangga dan perlengkapan di lingkungan Sekretariat Daerah. Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan ini berperan sebagai pembantu Kepala Bagian Umum sekaligus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan pembelian inventaris dan perlengkapan kantor di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut, Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan bersama panitia/pejabat pengadaan barang/jasa sesuai

dengan disposisi atasan selanjutnya akan melaksanakan kegiatan pelelangan tender pengadaan barang bergerak dan peralatan kantor dan rumah tangga bersama panitia/pejabat pengadaan barang/jasa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jika jumlah atau harga barang yang hendak diadakan kurang dari 50 juta maka sesuai dengan peraturan perundang-undangan, Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan akan melakukan penunjukan langsung dalam pengadaan barang/jasa tersebut.

Sedangkan pelelangan tender dilaksanakan apabila jumlah atau harga barang yang hendak diadakan lebih dari 50 juta rupiah. Hal itu dimaksudkan guna menjamin standar dalam pengendalian pengadaan barang/jasa pemerintah. Ketentuan tersebut telah diatur dengan sangat jelas dalam Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. Dalam Keppres tersebut dijelaskan bahwa setiap pengadaan barang/jasa wajib menerapkan prinsip-prinsip dasar pengadaan barang/jasa pemerintah seperti: efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel.

Berdasarkan temuan di lapangan secara formal penetapan standar dalam pengendalian pengadaan barang bergerak telah dilaksanakan. Artinya Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terhadap penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak secara formal telah mengikuti petunjuk atasan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun secara materiil pelaksanaan penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut belum dilaksanakan dengan baik atau belum dilaksanakan sesuai dengan aturan pokok yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Kasubbag Persandian dan Telekomunikasi tidak terlibat langsung dalam penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak. Hal itu dilatarbelakangi oleh tugas Kasubbag Persandian dan Telekomunikasi yang bersifat sangat teknis di bidang telekomunikasi dan persandian. Dimana tugas pokoknya hanya membantu Kepala Bagian Umum dalam pelaksanaan tugas di bidang persandian dan telekomunikasi.

Walaupun demikian, Kasubbag Persandian dan Telekomunikasi secara universal tidak dapat terlepas dari kegiatan pengendalian pengadaan barang bergerak. Hal itu disebabkan karena adanya fungsi Kasubbag Persandian dan Telekomunikasi dalam mempersiapkan data dan bahan serta melakukan inventarisasi materi jaringan sandi dan telekomunikasi di seluruh wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Keterlibatan Kasubbag Persandian dan Telekomunikasi dalam kegiatan pengendalian pengadaan barang bergerak dilakukan melalui pemanfaatan jaringan telekomunikasi. Keterlibatan tersebut dirasakan kontribusinya dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sekalipun hasilnya tidak signifikan. Upaya tersebut dilakukan dengan cara mengoptimalkan penggunaan pesawat radio SSB, radio VHF, Repeater, Handle Talkie, dan Faxsimile dalam penyampaian berita telekomunikasi kepada instansi-instansi lainnya di luar Sekretariat Daerah. Dengan demikian maka penggunaan kendaraan dinas dari Kecamatan ke Kabupaten dapat dikurangi karena telah ditingkatkannya penggunaan jaringan telekomunikasi di wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam penyampaian berita/informasi.

Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan sesuai dengan fungsinya memiliki kewenangan dalam membantu Kepala Bagian Umum dalam pelaksanaan tugas di bidang Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan sebagaimana yang dijelaskan pada tugas pokok dan fungsi Subbag tersebut.

Dalam penetapan standar pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah

Kabupaten Tapanuli Tengah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan bertugas untuk melakukan kegiatan penerimaan naskah dinas dari pimpinan untuk pencairan dana pengadaan barang/jasa yang hendak di adakan/beli. Karena itu jumlah atau besaran anggaran yang hendak di keluarkan untuk pengadaan barang/jasa tersebut jelas harus terlebih dahulu di koordinasikan oleh Kepala Bagian Umum kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan untuk selanjutnya disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Setelah koordinasi dilaksanakan, dan jumlah anggaran yang diajukan dalam Nota Dinas sesuai dengan jumlah dana yang di tampung dalam RASKA (Rencana Anggaran Satuan Kerja dalam Angka), maka selanjutnya pencairan dana untuk pengadaan barang/jasa tersebut baru dapat dilaksanakan.

Selanjutnya, setelah pengadaan dilaksanakan maka Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan bertugas untuk meminta laporan keuangan dari kegiatan pengadaan barang/jasa tersebut dari Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan melalui Bendaharawan Barang atau panitia/pejabat pengadaan barang/jasa pemerintah yang telah di tunjuk. Laporan keuangan tersebut adalah sebagai laporan pertanggungjawaban dari pelaksanaan pengadaan barang/jasa tersebut. Maka Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan melalui bendaharawan barang atau panitia/pejabat pengadaan barang/jasa pemerintah yang telah di tunjuk selanjutnya akan menyerahkan laporan kegiatan pengadaan barang/jasa tersebut sebagai laporan pertanggungjawaban untuk selanjutnya diserahkan kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan.

Penyerahan dokumen pengadaan barang/jasa tersebut kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan adalah merupakan kewajiban Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan melalui bendaharawan barang atau panitia/pejabat pengadaan barang/jasa yang telah ditunjuk untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan pengelolaan Keuangan Negara sesuai dengan aturan Asas-asas Umum Pengelolaan Keuangan Negara. Karena dalam Asas-asas Umum Pengelolaan Keuangan Negara tersebut telah ditetapkan bahwa setiap anggaran Negara yang dikeluarkan harus dipertanggungjawabkan kepada Negara. Hal itu ditetapkan dalam rangka mendukung terwujudnya *good governance* dalam penyelenggaraan negara, pengelolaan keuangan negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan bertanggungjawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar.

Oleh karena itu maka Bagian Umum sesuai dengan amanat Undang-undang tentang Keuangan Negara menetapkan bahwa dalam pengelolaan Keuangan Negara harus menerapkan kaidah-kaidah yang baik serta taat asas umum pengelolaan Keuangan Negara yang meliputi: (1) Akuntabilitas berorientasi pada hasil; (2) Profesionalitas; (3) Proporsionalitas; (4) Keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara; dan (5) Adanya pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Dengan demikian, berdasarkan temuan di lapangan bahwa secara teoritis peranan dan wewenang yang dimiliki oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan dalam penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak sangat besar kontribusinya terhadap usaha peningkatan efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Namun dalam implementasinya wewenang yang dimiliki tersebut belum dapat dilaksanakan secara maksimal, hal itu terlihat dari tindakan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan yang cenderung bertindak dalam melaksanakan tugas hanya berdasarkan kebijakan/petunjuk atasan.

Padahal seharusnya Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan

Kuangan harus mampu mengendalikan besarnya jumlah dana pengeluaran terhadap pengadaan barang bergerak setiap tahunnya sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam RASKA untuk mencapai efisiensi anggaran daerah. Dalam hal ini ketegasan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian dan Keuangan sangat dibutuhkan dalam mengendalikan anggaran pengadaan barang bergerak setiap tahunnya sehingga tidak melebihi jumlah target yang telah ditetapkan dalam standar perencanaan agar tercapainya efisiensi dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut.

Bendaharawan Barang bertugas untuk membantu Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan dalam menginventarisasi penggunaan, pemeliharaan, dan perbaikan peralatan kantor sesuai dengan kebutuhan setiap unit kerja dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dalam hal penetapan standar dalam pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah, berdasarkan hasil wawancara dilapangan dengan Bendaharawan Barang, peneliti menemukan bahwa peranan Bendaharawan Barang dalam hal penetapan standar dalam pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal itu disebabkan karena telah tersedianya sejumlah kriteria dalam setiap dokumen pengadaan barang/jasa yang akan ditindaklanjuti untuk selanjutnya dilaksanakan oleh bendaharawan barang bersama panitia/pejabat pengadaan barang/jasa sesuai dengan disposisi atasan. Sehingga dengan demikian wewenang bendaharawan barang cenderung hanya sebatas mengikuti petunjuk dan arahan atasan sesuai dengan disposisi atasan.

Dengan demikian, berdasarkan hasil temuan analisis penulis dilapangan menunjukkan bahwa penetapan standar dalam pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah belum dilaksanakan secara optimal. Disamping itu secara materiil asas-asas yang terkandung di dalam peraturan perundang-undangan masih sulit untuk di terapkan secara murni. Hal itu dikarenakan masih adanya subjektifitas yang tinggi dari para pegawai pelaksana pengadaan barang/jasa di lapangan. Objektifitas dalam proses penetapan standar pengadaan barang/jasa masih sering diperguncingkan ketika bendaharawan barang bersama panitia/pejabat pengadaan barang/jasa berhadapan dengan para penyedia barang/jasa di lapangan.

Dampaknya terhadap standardisasi pengadaan barang/jasa adalah kurangnya objektifitas penetapan standar dalam setiap pengadaan barang/jasa. Sehingga tak jarang standar yang digunakan dalam pengadaan barang/jasa tersebut hanya sebagai formalitas saja. Dampaknya adalah efisiensi anggaran akan sangat sulit tercapai apabila penetapan standar dalam setiap pengadaan barang/jasa tidak murni dilaksanakan dan tidak berlandaskan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sementara wewenang dan peranan staf dalam penetapan standar dalam pengendalian pengadaan barang/jasa berdasarkan hasil wawancara penulis dengan staf dilapangan tidak ada sama sekali. Staf pada dasarnya hanya sebatas pembantu pimpinan saja dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja. Dan berkewajiban melaksanakan tugas berdasarkan perintah atasan sesuai dengan arahan dan petunjuk atasan.

Berdasarkan temuan di lapangan, dari keseluruhan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian, Bendaharawan Barang dan sebagian Staf Bagian Umum, penulis dapat menyimpulkan bahwa penetapan standar dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah oleh Bagian Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah belum dilaksanakan secara optimal.

Selama ini penetapan standar dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah oleh Bagian Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah pelaksanaannya cenderung hanya bersifat formalitas saja, dengan mengikuti petunjuk, arahan, dan disposisi atasan. Secara formal memang penetapan standar dalam pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah telah dilaksanakan oleh Bagian Umum. Namun secara materiil dalam implementasinya standar yang digunakan sebagai tolak ukur belum menyerap seluruh asas-asas/kaidah dan prinsip-prinsip yang terkandung di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini khususnya Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagai landasan dasar pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Pandangan tersebut harus dihilangkan yaitu ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, seharusnya penetapan standar secara murni dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tidak boleh dianggap remeh. Karena pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan pelaksanaan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak sehingga tujuan yang akan dicapai hasilnya nyata dan maksimal. Tanpa adanya standar yang jelas dan berkesinambungan (*sustainable*) yang taat asas dan peraturan perundang-undangan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak maka hal itu akan menimbulkan hambatan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak. Hasil kinerja para pegawai pelaksana pengadaan barang bergerak juga akan sulit di ukur. Sehingga efektifitas dan efisiensi akan sulit dicapai dengan maksimal. Jika demikian maka efisiensi anggaran pengadaan barang bergerak juga tidak akan dapat dicapai dengan maksimal.

Agar penetapan standar dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan komitmen dari seluruh unit kerja, instansi terkait, dan pegawai yang terlibat dalam pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut. Sehingga penetapan standar dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut tidak hanya sebatas formalitas belaka saja, tetapi murni mengakomodasikan dan menyerap seluruh asas-asas/kaidah dan prinsip-prinsip yang terkandung di dalam peraturan perundang-undangan khususnya Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah sebagai pedoman pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah.

TABEL 4.3
RINGKASAN HASIL ANALISIS TENTANG PENETAPAN STANDAR DALAM
PENGENDALIAN PENGADAAN BARANG BERGERAK PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH

No	Aspek	Kondisi	Permasalahan	Penyebab
1.	Menetapkan standar	Secara materiil standar yang digunakan belum sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan standar tersebut tidak murni diterapkan sesuai dengan prinsip-prinsip dan asas yang terkandung di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penetapan standar tersebut cenderung hanya bersifat formalitas saja.	Unit Bagian Umum dan pelaksana pengendalian pengadaan barang bergerak dalam melaksanakan tugas kurang bertanggung jawab, mereka cenderung hanya bertujuan untuk mengikuti petunjuk dan arahan pimpinan unit kerja saja. Yang penting adalah asal bapak senang (ABS).	Adanya kepentingan terselubung dari para pimpinan unit kerja dalam penetapan standar pengadaan barang/jasa di daerah. Dan adanya sikap pemimpin yang otoriter yang berlebihan sehingga bawahan harus selalu tunduk kepada perintah atasan.

No	Aspek	Kondisi	Permasalahan	Penyebab
2.	Pelaksanaan	Kepala Bagian Umum, beserta seluruh Sub Bagian di bidang Umum belum melaksanakan kewenangannya secara optimal dalam menetapkan standar pengendalian pengadaan barang bergerak. Hal itu dapat dilihat melalui lemahnya peranan dan keikutsertaan mereka dalam menetapkan standar yang di dibutuhkan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak.	Pendelegasian wewenang dari atasan tidak maksimal. Standar yang digunakan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak belum mampu meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kab. Tap. Tengah	Atasan selalu ingin memiliki pengaruh yang lebih besar. Secara materiil standar yang digunakan tidak murni sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Mengukur Kinerja

Mengukur kinerja organisasi merupakan tugas seorang pimpinan sesuai dengan lingkup dan bidang pekerjaannya. Namun hanya setelah standar, prosedur, waktu dan cara-cara, metode-metode atau teknik-teknik pengukuran standar yang dipergunakan ditetapkan baru bergerak ke arah proses kontrol, yaitu pengukuran hasil kerja. Dalam kegiatan pengukuran kinerja ini dalam hal Pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak, Kepala Bagian Umum bersama Kepala Sub Bagian di bidang Umum belum melaksanakan pengukuran kinerja mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak.

Berdasarkan temuan di lapangan, dari keseluruhan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian, Bendaharawan Barang dan sebagian Staf Bagian Umum, penulis menemukan bahwa pengukuran kinerja di seluruh unit Bagian Umum masih dilaksanakan secara berkala yaitu ketika pekerjaan hendak dan telah selesai dilaksanakan. Artinya bahwa pelaksanaan pengukuran kinerja ini dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum dilaksanakan dengan baik.

Pengukuran kinerja dalam hal pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah masih dilaksanakan secara berkala. Adapun indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja tersebut berdasarkan hasil wawancara dilapangan meliputi:

1. Pengukuran jumlah biaya yaitu jumlah uang/dana yang telah dikeluarkan
2. Pengukuran produktifitas
3. Pengukuran waktu
4. Pengukuran jumlah pekerja, dan
5. Pengukuran kualitas hasil pekerjaan.

Pengukuran terhadap jumlah biaya yaitu jumlah uang/dana yang telah dikeluarkan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat perkembangan atau kemajuan dari pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang di kelola oleh Bendaharawan barang bersama panitia/pejabat pengadaan barang/jasa dalam hal ini adalah pengadaan barang bergerak. Secara khusus pengukuran ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang penerimaan dan pengeluaran, biaya-biaya proyek pengadaan termasuk pengendalian anggarannya.

Maka dengan diketahuinya jumlah anggaran yang telah dikeluarkan oleh Bendaharawan Barang atau panitia/pejabat pengadaan barang/jasa, maka Kepala Bagian Umum sebagai Pembantu Kuasa Barang dan sekaligus sebagai koordinator

penyelenggaraan barang daerah kemudian akan dapat mengambil tindakan selanjutnya sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan Bupati dibidang Rumah Tangga dan Perlengkapan.

Adapun tindakan yang akan dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan yang fatal dalam pengendalian pengadaan barang bergerak oleh Kepala Bagian Umum terkait dengan pengukuran kinerja ini dalam hal biaya biasanya adalah dengan menyesuaikan jumlah uang yang telah dikeluarkan dengan hasil produktifitas yang telah dicapai. Sehingga apabila ada ditemukan kesimpangsiuran atau penyimpangan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut maka Kepala Bagian Umum sebagai Pembantu Kuasa Barang dan sekaligus sebagai koordinator penyelenggaraan barang daerah kemudian akan segera mengambil tindakan perbaikan. Juga memberikan sanksi disiplin bagi para pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan terhadap standar pengendalian pengadaan barang bergerak.

Sedangkan pengukuran produktifitas bertujuan untuk mengetahui hasil pekerjaan yang telah diperoleh. Selain itu pengukuran ini juga bertujuan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya. Bilamana terjadi ketidak sesuaian antara hasil yang dicapai dengan standar perencanaan, maka Kepala Bagian Umum sebagai Pembantu Kuasa Barang dan sekaligus sebagai koordinator penyelenggaraan barang daerah akan cepat mengambil suatu kebijakan guna kemudian dijadikan sebagai dasar untuk tindakan selanjutnya.

Berdasarkan hasil observasi atau pengamatan penulis di lapangan, dan didukung oleh hasil wawancara dengan Bendaharawan Barang penulis menemukan bahwa pada prinsipnya pengukuran terhadap produktifitas kinerja dilaksanakan adalah setelah berjalannya separuh waktu pekerjaan. Artinya bahwa pengukuran kinerja terhadap hasil produktifitas kegiatan baru akan dilaksanakan setelah dicapainya hasil 50%. Sehingga wajar saja bilamana ditemukan dilapangan terjadinya ketidak sesuaian antara anggaran yang telah dikeluarkan dengan produktifitas yang dicapai.

Teknik pengukuran demikian jelas harus dihindari sedini mungkin jika ingin mendapatkan hasil yang optimal. Model pengukuran seperti itu jelas kurang mendukung efektifitas dan efisiensi anggaran daerah. Sebaiknya pengukuran hasil produktifitas harus sudah di mulai dari tahap awal pekerjaan sampai dengan tahap berakhirnya pekerjaan. Yaitu mulai dari tahap hasil 10%, 20%, 30% sampai dengan tahap selanjutnya yaitu tercapainya hasil pekerjaan 100%.

Selanjutnya pengukuran waktu bertujuan untuk mengetahui perkembangan pekerjaan dari waktu ke waktu dan batas tahap akhir selesainya pekerjaan. Disamping itu, pengukuran ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengukuran waktu ini sangat penting untuk dilaksanakan. Karena akan sangat berpengaruh besar terhadap efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan atau kegiatan. Pelaksanaan pengukuran waktu dalam pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah telah dilaksanakan dengan baik. Hal itu dilatar belakangi oleh sistem pengadaan barang bergerak yang membutuhkan waktu yang relatif singkat. Sehingga seluruh unit-unit yang terkait dalam pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah selalu melakukan pengukuran waktu dengan baik dan berusaha berkerja dengan tepat waktu.

Dengan adanya pemeriksaan rutin setiap triwulan dari Badan Pengawas Fungsional seperti BPKP dan BPK terhadap seluruh kegiatan di daerah, termasuk kegiatan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak di setiap instansi Pemerintah Daerah telah memberikan kontribusi yang besar terhadap tercapainya pelaksanaan

pengukuran waktu dalam pengukuran kinerja. Keterlambatan waktu dalam pelaksanaan suatu kegiatan akan menyebabkan pelaksanaan pengadaan barang bergerak tersebut dianggap bermasalah. Bahkan dapat dijadikan sebagai dasar untuk selanjutnya di masukkan ke kategori pekerjaan bermasalah.

Oleh karena itu maka pengukuran waktu dalam kinerja dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak akan selalu menjadi perhatian utama bagi para pimpinan unit kerja di daerah, dalam hal ini khususnya Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai penanggung jawab Pembantu Kuasa Barang.

Kemudian tahap selanjutnya adalah pengukuran jumlah pekerja. Pengukuran ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan. Misalnya apakah jumlah karyawan sesuai dengan perencanaan, apakah mereka bekerja sesuai dengan rencana, perintah, tata kerja, disiplin, dan lain-lain. Sehingga dengan dilakukannya pengukuran jumlah pekerja maka pimpinan diharapkan dapat memprediksi hasil atau produktifitas yang akan dicapai.

Dalam implementasinya, berdasarkan hasil observasi atau pengamatan penulis di lapangan, dan didukung oleh hasil wawancara dengan para staf penulis menemukan bahwa pada prinsipnya pengukuran terhadap jumlah pekerja/pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah khususnya Bagian Umum belum terlaksana dengan maksimal. Hal itu dibuktikan dengan hasil studi kepustakaan yang penulis peroleh yang menunjukkan adanya jumlah pegawai Bagian Umum yang sangat besar yaitu adanya 56 orang PNS dan ditambah 14 orang tenaga Honorer. Sungguh jumlah yang sangat besar dalam satu Bagian. Sementara dalam kenyataannya dilapangan volume pekerjaan yang tersedia tidak sampai membutuhkan atau memerlukan tenaga kerja sampai dengan jumlah tersebut diatas. Idealnya jumlah tersebut berdasarkan volume pekerjaan yang ada di Bagian Umum hanya sekitar 50 orang termasuk Honorer.

Ketidak maksimalan pengukuran jumlah pekerja tersebut serta ke tidak perdulian Kepala Bagian Umum maupun instansi terkait lainnya yang terlibat dalam penanganan pengukuran jumlah pekerja ini akan menyebabkan in-efisiensi terhadap anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Ketidak mampuan dalam mengendalikan jumlah pekerja tersebut disebabkan karena adanya kebijakan pemerintah pada beberapa waktu yang lalu, melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara yang mengeluarkan Surat Edaran Menpan tentang Kebijakan Umum Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Tahun Anggaran 2005 No. B/1110/M.PAN/6/2005. Kebijakan tersebut kemudian diperkuat dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah RI No. 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil.

Kebijakan yang telah dijelaskan diatas tentu bertentangan dengan efektifitas penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Sangat wajar jika kemudian muncul kekhawatiran akan terabaikannya kompetensi yang harus dimiliki dalam pelaksanaan tugas sebagai aparatur pemerintah, terlebih dalam kebijakan tersebut jelas-jelas dinyatakan bahwa dasar penerimaan adalah usia dan masa kerja. Sementara, penekanan pada kompetensi nampaknya tidak terlalu menjadi perhatian. Disisi lain, kebijakan kewajiban pengangkatan tenaga Honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil juga sangat tidak sesuai dengan usaha pembatasan jumlah pekerja pada tiap-tiap unit kerja. Padahal pemerintah sendiri telah menggembor-gemborkan prinsip kaya fungsi dan miskin struktur kepada setiap Pemerintah Daerah. Instruksi dari Pemerintah Pusat sendiri nampaknya telah berlawanan dengan prinsipnya dalam hal pembatasan jumlah Pegawai di seluruh instansi pemerintah. Sehingga integralistik prinsip pembatasan jumlah pekerja tersebut hanya merupakan teori belaka, implementasinya sungguh masih jauh dari yang diharapkan.

Tahap selanjutnya adalah pengukuran kualitas hasil pekerjaan. Pengukuran ini sangat

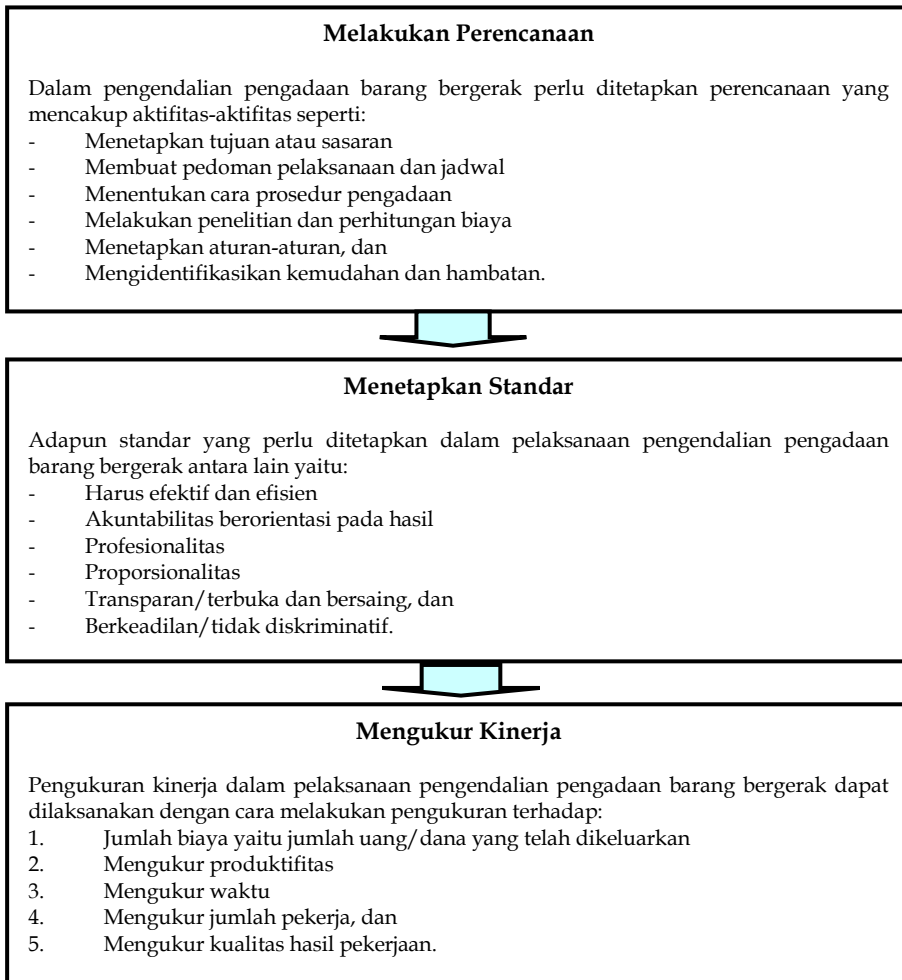
erat kaitannya dengan pengukuran produktifitas, dimaksudkan untuk menilai kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar pekerjaan atau perencanaan, atau justru melebihi apa yang telah direncanakan.

Pengukuran kualitas hasil pengendalian pengadaan barang bergerak baru akan dapat dilaksanakan adalah setelah proses pengadaan barang/jasa dilaksanakan. Pengukuran kualitas tersebut dapat dilakukan dengan cara membandingkan barang yang telah dibeli/diadakan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam surat kontrak kerja pengadaan barang/jasa. Oleh karena itu maka dalam surat kontrak kerja sekurang-kurangnya harus memuat ketentuan apa yang menjadi hak dan kewajiban penyedia barang/jasa. Kriteria dan atau model barang/jasa harus jelas. Semuanya harus diatur dengan sangat terperinci di dalam Surat Kontrak Kerja. Tujuannya tak lain adalah agar pihak penyedia barang/jasa dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan Surat Kontrak Kerja.

Selain itu, hak dan kewajiban dalam Surat Kontrak Kerja tersebut juga bertujuan untuk menjaga adanya keseimbangan kepentingan antara kedua belah pihak. Sehingga apabila terjadi ketidak sesuaian antara barang yang diadakan dengan apa yang tertera dalam surat kontrak kerja maka panitia/pejabat pengadaan barang yang telah ditunjuk dapat membatalkan kontrak secara sepihak dengan pihak penyedia barang/jasa dengan cara tidak membayar sisa anggaran yang belum dibayarkan kepada pihak penyedia barang/jasa. Sehingga ketentuan-ketentuan demikian selalu diatur sedemikian rupa di dalam surat kontrak kerja sebagai jaminan apabila terjadi penyalahgunaan wewenang penyedia barang/jasa maupun panitia/pejabat pengadaan barang/jasa.

Berdasarkan hasil observasi atau pengamatan penulis di lapangan, dan didukung oleh hasil wawancara dengan Bendaharawan Barang penulis menemukan bahwa secara universal pada prinsipnya pengukuran terhadap kualitas pekerjaan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah telah dilaksanakan dengan baik. Hal itu dibuktikan dengan diterapkannya sistem ganti rugi atau pembatalah pembayaran upah kerja dalam kontrak kerja kepada penyedia barang/jasa apabila klasifikasi barang/jasa yang diadakan tidak sesuai dengan kriteria yang tertera dalam surat kontrak kerja. Untuk lebih jelasnya selanjutnya prosedur pengukuran kinerja dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dapat dilihat pada **Gambar 4.1** berikut ini.

GAMBAR 4.1
PROSEDUR PENGUKURAN KINERJA DALAM PELAKSANAAN
PENGENDALIAN PENGADAAN BARANG BERGERAK PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH



Sumber: Bagian Umum 2008.

Sebelum masuk ketahap pengukuran kinerja dalam pengendalian pengadaan barang bergerak, maka tindakan yang harus terlebih dahulu dilakukan adalah dengan membuat perencanaan pengendalian pengadaan barang bergerak secara matang sebagaimana yang tertera pada **gambar 4.1**. Perencanaan ini dianggap sangat penting karena merupakan fungsi dasar (*fundamental*) dari seluruh proses pengendalian pengadaan barang bergerak. Bahkan lebih dari sekedar itu, perencanaan adalah merupakan fungsi dasar dari manajemen.

Dalam perencanaan ini akan ditetapkan tujuan/sasaran yang hendak dicapai, seperti apa nantinya hasilnya. Semuanya itu akan ditetapkan dalam perencanaan. Pedoman dan jadwal dalam proses pengendalian pengadaan barang bergerak juga akan ditetapkan, prosedur pengadaan, hingga ke tahap melakukan analisis SWOT yaitu apa yang menjadi faktor penghambat, peluang, kelemahan dan kelebihan. Semuanya itu akan ditentukan

dalam proses perencanaan.

Setelah perencanaan selesai dilaksanakan, selanjutnya akan masuk ke tahap penetapan standar. Dalam penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak harus diperhatikan standar yang akan digunakan. Karena standar ini nantinya akan menjadi satu-satunya tolak ukur atau parameter dalam seluruh kegiatan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Tanpa adanya standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan, maka tujuan yang akan dicapai hasilnya tidak akan maksimal. Maka mustahil efektifitas dan efisiensi dapat di capai.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, berdasarkan observasi penulis dilapangan, standar yang digunakan oleh Bagian Umum dalam pengendalian pengadaan barang bergerak secara formalitas sudah ada. Namun secara materiil dalam pelaksanaannya standar tersebut belum dilaksanakan sesuai dengan asas-asas yang terkandung di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya pelaksanaan standar tersebut belum mengakomodir seluruh asas-asas dan prinsip-prinsip yang ada dalam peraturan perundang-undangan berlaku. Sehingga dalam pelaksanaannya, standar tersebut tidak murni dilaksanakan sesuai dengan makna yang terkandung di dalamnya. Ketidak tegasan dalam melaksanakan standar tersebut didasari oleh masih tingginya subjektifitas para oknum pegawai di daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, khususnya lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dari hasil wawancara dengan staf Bagian Umum diperoleh keterangan bahwa subjektifitas para oknum pegawai dalam melaksanakan tugas sangat sulit untuk dihilangkan, karena adanya hirarki dalam struktur, dan melekatnya budaya lokal dalam hubungan kekerabatan dan kekeluargaan ditengah kehidupan bermasyarakat. Namun secara konseptual timbulnya subjektifitas para oknum pegawai dalam melaksanakan tugas didasari oleh hirarki dalam struktur organisasi serta oleh karena adanya hubungan kekeluargaan (nepotisme). Ditambah lagi, masih adanya pengaruh dari unsur lain seperti: pemberian hadiah, uang, maupun dalam bentuk yang lainnya.

Dengan adanya subjektifitas yang tinggi dalam proses pengendalian pengadaan barang bergerak, maka penerapan standar dalam pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut tidak akan dapat murni dilaksanakan atau dengan kata lain tidak akan maksimal. Sehingga penetapan standar idealnya seperti: efektifitas dan efisiensi, akuntabilitas yang berorientasi pada hasil, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan/transparansi, daya saing, dan keadilan hanya ada dalam konsep saja. Namun dalam implementasinya belum diterapkan secara maksimal dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut.

Setelah dilakukan perencanaan, dan ditetapkan standar maka tahap selanjutnya adalah mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam hal ini dilakukan oleh Kepala Bagian Umum sebagai Pembantu Kuasa Barang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinir seluruh penyelenggaraan barang daerah. Beberapa indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja antara lain yaitu: jumlah atau besaran biaya yang telah dikeluarkan, pengukuran produktifitas, pengukuran waktu, pengukuran jumlah pekerja, dan pengukuran kualitas hasil pekerjaan.

Dalam pengukuran kinerja ini Kepala Bagian Umum melibatkan seluruh Sub Bagian di bidang umum khususnya Kasubbag Rumah Tangga dan Perlengkapan sesuai dengan tupoksinya. Keterlibatan Kepala Sub Bagian dalam hal itu disebabkan oleh karena secara teknis operasional adanya keterbatasan penguasaan Kepala Bagian Umum terhadap bidang tugas masing-masing unit kerja.

TABEL 4.4
RINGKASAN HASIL ANALISIS TENTANG PENGUKURAN KINERJA DALAM
PENGENDALIAN PENGADAAN BARANG BERGERAK PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH

No	Aspek	Kondisi	Permasalahan	Penyebab
1.	Mengukur kinerja	Pengukuran kinerja dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum dilaksanakan dengan baik. Pengukuran tersebut masih dilaksanakan secara berkala. Namun Kepala Bagian Umum telah melibatkan para Kepala Sub Bagian dalam pengukuran kinerja secara berkala sesuai dengan bidang tugas masing-masing unit kerja.	Hasil pengukuran yang terbukti tidak sesuai dengan perencanaan tidak selalu diikuti dengan tindakan perbaikan. Sehingga pengukuran kinerja tidak memberikan <i>feed back</i> yang berarti bagi pimpinan untuk pengambilan keputusan pada tahap selanjutnya.	Adanya kebijakan yang tidak mendukung yang bersifat kontradiktif dari atasan, sehingga menyebabkan adanya hambatan dalam pelaksanaan menindaklanjuti hasil diagnosis dalam pengukuran yang menyebabkan terjadinya kemudian in-efisiensi dalam anggaran.
2.	Pelaksanaan	Dalam menetapkan standar pengukuran kinerja, Kepala Bagian Umum bersama seluruh Kepala Sub bagian di bidang umum belum menggunakan standar dengan cara yang benar. Dalam pelaksanaannya, tolak ukur yang digunakan belum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.	Dalam implementasinya tolak ukur yang digunakan sering dikesampingkan oleh karena adanya subjektifitas yang tinggi dari para oknum pegawai di daerah.	Adanya hirarkhi dalam tugas dan budaya lokal yang sangat berpengaruh terhadap subjektifitas para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

c. Membandingkan Pelaksanaan dengan Standar

Membandingkan antara pelaksanaan (*performance*) dengan standar adalah untuk menentukan tingkat perbedaan antara pelaksanaan (hasil) kerja yang dicapai dengan yang diinginkan sebelumnya (rencana). Dalam hal ini perlu diketahui dengan jelas dan pasti bahwa yang digunakan sebagai ukuran yang akan diperbandingkan adalah standar; sebab apabila standar tidak jelas maka akan sulit untuk menilai tingkat hasil kerja yang dicapai.

Sebagaimana dengan yang telah dikemukakan sebelumnya, penetapan standar dalam pengadaan barang bergerak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis dalam pengendalian pengadaan barang/jasa.

Dengan ditetapkannya standar sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di Bidang Umum. Kemudian akan dilakukan pengukuran, sehingga hal itu akan sangat membantu seluruh unit kerja dalam melakukan tugas pengukuran terhadap kinerjanya dengan cara membandingkan pelaksanaan dengan standar. Selain itu penggunaan standar yang tepat sebagai tolak ukur pelaksanaan akan memberikan hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, dari keseluruhan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian, Bendaharawan Barang dan sebagian Staf Bagian Umum, penulis menemukan bahwa proses membandingkan pelaksanaan dengan standar pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah belum

dilaksanakan dengan maksimal dalam hal pengendalian pengadaan barang bergerak. Hal itu dibuktikan dengan belum dimaksimalkannya pemeriksaan terhadap setiap hasil kegiatan/pekerjaan pengadaan barang bergerak maupun kegiatan lainnya yang tidak berkaitan dengan pengadaan barang bergerak.

Proses perbandingan ini selain bertujuan untuk mengetahui perbedaan antara pelaksanaan (hasil) kerja yang dicapai dengan yang diinginkan sebelumnya (rencana). Juga bertujuan untuk memberikan masukan kepada pimpinan dalam hal ini tentunya adalah Kepala Bagian Umum guna untuk dapat mengambil tindakan selanjutnya yang berkaitan dengan tindakan perbaikan jika terjadi ketidak sesuaian atau penyimpangan dalam pelaksanaan. Perbandingan pelaksanaan dengan standar ini menjadi masukan yang sangat berharga bagi pengambil keputusan yaitu para pimpinan unit kerja sebagai bahan evaluasi dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Pada dasarnya atau secara umum dalam proses membandingkan pelaksanaan dengan standar biasanya akan menghasilkan dua alternatif jawaban, yaitu: sesuai dan tidak sesuai. Kedua alternatif jawaban tersebut akan selalu ditemukan dalam tahap ini. Hal itu tidak akan dapat dihindari, karena setiap jenis pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya akan selesai dengan adanya kesesuaian atau tidak adanya kesesuaian dengan rencana.

Kegiatan membandingkan pelaksanaan dengan standar ini akan selalu memiliki dua jawabannya. Jika jawaban yang diperoleh adalah sesuai dengan perencanaan maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan telah terlaksana dengan baik. Dan sebaliknya apabila jawaban yang diperoleh tidak sesuai dengan perencanaan maka akan ditemukan dua lagi alternatif jawaban, yaitu mengecewakan dan memuaskan. Mengecewakan berarti pelaksanaan kegiatan tidak sesuai dengan perencanaan dan tidak memberikan keuntungan dan manfaat yang berarti bagi organisasi. Sementara itu apabila jawaban alternatif memuaskan berarti pelaksanaan kegiatan melebihi apa yang telah diharapkan dan direncanakan sebelumnya, yang artinya kegiatan terlaksana dengan sangat baik.

Dalam kaitannya dengan membandingkan pelaksanaan dengan standar dalam kegiatan pengendalian pengadaan barang bergerak oleh Bagian Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, berdasarkan hasil observasi di lapangan penulis menemukan bahwa hasil dari perbandingan tersebut biasanya belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Artinya selama ini pelaksanaan pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah belum terlaksana sesuai dengan perencanaan. Menurut pengamatan penulis ketidak sesuaian tersebut disebabkan karena belum maksimalnya penetapan standar dilaksanakan dalam pengadaan barang bergerak.

TABEL 4.5
RINGKASAN HASIL ANALISIS TENTANG PERBANDINGAN PELAKSANAAN
DENGAN STANDAR DALAM PENGENDALIAN PENGADAAN BARANG
BERGERAK

No	Aspek	Kondisi	Permasalahan	Penyebab
1.	Membandingkan pelaksanaan dengan standar	Perbandingan pelaksanaan dengan standar dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum dilaksanakan dengan maksimal. Masing-masing pimpinan unit kerja turut terlibat dalam perbandingan pelaksanaan dengan standar.	Standar yang digunakan sebagai tolak ukur pada dasarnya belum murni dilaksanakan, sehingga hasil yang diperoleh belum sesuai dengan perencanaan.	Adanya intervensi dari atasan dalam pelaksanaan dan penetapan standar pengendalian pengadaan barang bergerak.

2.	Pelaksanaan	Pembandingan pelaksanaan dengan standar belum terlaksana dengan baik. Dan hasilnya belum maksimal yaitu belum adanya kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan perencanaan.	Hasil yang dicapai belum cukup memuaskan.	Para penyedia barang/jasa cenderung bekerja kurang maksimal. Karena adanya <i>win-win solution</i>
----	-------------	---	---	--

d. Melakukan Tindakan Koreksi/Perbaikan

Melakukan tindakan koreksi/perbaikan terhadap sesuatu penyimpangan atau penyelewengan yang berarti wajib dilakukan oleh seorang pimpinan. Tindakan ini dilakukan bila kinerja menyimpang dari, tidak sesuai dengan atau belum mencapai standar. Melalui tindakan koreksi atau perbaikan atas suatu penyimpangan diharapkan pelaksanaan kerja akan berjalan sebagaimana mestinya atau sesuai dengan standar.

Dalam proses tindakan perbaikan deviasi, akan lebih dahulu dilakukan diagnosis sebab-sebab deviasi dari standar. Hasil diagnosis ini kemudian dijadikan sebagai dasar tindakan perbaikan. Diagnosis mencakup antara lain, penilaian tipe, jumlah, tempat dan sebab-sebab deviasi dari standar.

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi ini dapat berupa:

1. Mengubah standar awal (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah)
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri)
3. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa melakukan tindakan koreksi/perbaikan wajib dilakukan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan hasil observasi penulis di lapangan, dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tindakan koreksi belum dilaksanakan dengan baik. Bilamana dilakukan diagnosis atau evaluasi terhadap pelaksanaan kinerja dilapangan maka hasil dari diagnosis yang ditemukan dilapangan yaitu ketidak sesuaian dalam hal terjadinya penyimpangan terhadap standar pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum mendapatkan tanggapan yang serius dari pimpinan, artinya tindak lanjut dari hasil diagnosis dilapangan belum dijadikan sebagai umpan balik (*feed back*) untuk tindakan perbaikan pada tahap selanjutnya.

Kurangnya perhatian pimpinan dalam menanggapi hasil diagnosis, untuk selanjutnya dijadikan umpan balik (*feed back*) dalam pengambilan keputusan selanjutnya, menandakan belum dimaksimalkannya tindakan koreksi dalam pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Ketidak seriusan pimpinan dalam menerapkan hasil tindakan koreksi tersebut untuk dijadikan sebagai dasar pertimbangan perbaikan akan dapat menyebabkan terjadinya kesalahan yang berulang-ulang di kemudian hari.

Oleh karena itu dalam hal pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dipandang perlu dilaksanakan tindakan koreksi/perbaikan atas seluruh kegiatan yang diselenggarakan. Baik dana yang bersumber dari APBD, APBN, Hibah, Pinjaman, dan lain-lain. Hal itu dilaksanakan guna menghindari terjadinya kesalahan yang sama pada pekerjaan selanjutnya.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, dari keseluruhan hasil wawancara dengan

Bendaharawan Barang dan Staf Bagian Umum, penulis menemukan bahwa minimnya perhatian pimpinan untuk melakukan tindakan koreksi terhadap pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: adanya rasa kepuasan yang berlebihan dimana pimpinan mengasumsikan bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan prosedur, minimnya perhatian pimpinan untuk mendapatkan umpan balik dalam meningkatkan kinerja, kurangnya kreatifitas dan inovasi pimpinan, serta minimnya kesadaran pimpinan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengadaan barang bergerak.

Padahal seharusnya pimpinan dalam hal ini Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah harus bisa menunjukkan kepada para bawahan, atasan, maupun masyarakat betapa perlunya melakukan tindakan koreksi/perbaikan apabila terjadi penyimpangan/ketidaksesuaian dari standar dalam pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin harus menjadi sumber kegiatan, penanggung jawab hasil yang dicapai dalam aktivitas pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut. Tindakan koreksi/perbaikan itu harus diambil, khususnya dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut. Jika tidak demikian, maka efisiensi anggaran belanja daerah dalam pengadaan barang bergerak akan sulit ditingkatkan.

Pada dasarnya, tindakan koreksi tidak sulit untuk dilaksanakan, jika telah diatur dalam perencanaan. Karena tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk sebagaimana yang dikemukakan diatas. Standar awal mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan, dan mengubah cara dalam menganalisa.

Standar awal perlu dirubah apabila standar awal yang telah ditetapkan sebelumnya dianggap terlalu tinggi. Hal itu sering terjadi, karena dalam proses perencanaan kurang memperhitungkan faktor penghambat dan kelemahan. Hal itu diketahui kemudian ketika pekerjaan telah dilaksanakan dan kelihatan hasilnya maka baru dapat diketahui bahwa standar yang telah ditetapkan sebelumnya ternyata terlalu tinggi.

Sedangkan pelaksanaan yang perlu diperbaiki, mengarah kepada dua hal yaitu adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki, baik SDA maupun SDM yang dimiliki. Pada tahap perbaikan pelaksanaan ini perlu diperhatikan agar terlebih dahulu di lakukan evaluasi terhadap sumber daya yang dimiliki. Sebab apabila sumber dayanya sangat terbatas maka tetap pelaksanaan tidak akan memberikan hasil yang maksimal.

Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan biasanya dilakukan oleh pimpinan atau tim pengawas kegiatan yang telah ditunjuk pimpinan. Hal itu dilakukan untuk mengetahui bilamana adanya ketidaksesuaian antara hasil pemeriksaan pekerjaan dengan hasil kemajuan pekerjaan dilapangan. Selain itu mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan juga bertujuan untuk mengetahui penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

TABEL 4.6
RINGKASAN HASIL ANALISIS TENTANG PELAKSANAAN TINDAKAN
KOREKSI/PERBAIKAN DALAM PENGENDALIAN PENGADAAN BARANG
BERGERAK

No	Aspek	Kondisi	Permasalahan	Penyebab
1.	Melakukan tindakan koreksi/perbaikan	Pelaksanaan tindakan koreksi/perbaikan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum dilaksanakan dengan	Hasil diagnosis dari tindakan koreksi tidak dijadikan sebagai umpan balik (<i>feed back</i>) dalam pengambilan	Pimpinan selalu berasumsi bahwa pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak telah

		baik. Secara umum masing-masing pimpinan unit kerja dan tim pengawas kegiatan turut dilibatkan dalam melakukan tindakan koreksi/perbaikan.	keputusan selanjutnya untuk perbaikan pelaksanaan pengadaan barang bergerak berikutnya.	terlaksana dengan baik karena telah sesuai dengan petunjuk atasan.
2.	Pelaksanaan	Bentuk standar yang telah digunakan dalam melaksanakan tindakan koreksi/perbaikan secara formal sudah ada.	Tidak memberikan manfaat yang berarti dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak.	Karena hasil koreksi tidak dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

3. Analisis Output dalam Pelaksanaan Pengendalian Pengadaan Barang Bergerak dalam Meningkatkan Efisiensi Anggaran Belanja Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Dari pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, hasil yang diharapkan adalah tercapainya efisiensi dalam pengendalian pengadaan barang bergerak. Dalam hal ini tentunya pelaksanaan tepat dengan sasaran dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kemudian jangka waktu dalam mencapai sasaran mulai dari proses perencanaan sampai akhir dari pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan jadwal agar dikatakan efektif. Disamping itu, guna tercapainya efisiensi anggaran dalam pengendalian pengadaan barang bergerak maka sumber daya yang digunakan harus seefektif mungkin dan sesuai dengan perencanaan. Artinya Bagian Umum harus menggunakan jumlah sumber-sumber yang minimum yang dibutuhkan untuk melaksanakan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut.

a. Menyelesaikan Pekerjaan dengan Tepat dan Benar

Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan benar sangat dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal itu sangat sesuai dengan konsep teori efisiensi yang dikemukakan oleh para ahli pada umumnya.

Dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang dilaksanakan oleh Bagian Umum, implementasi penyelesaian pekerjaan dengan tepat dan benar belum terlaksana secara optimal. Hal itu dapat dilihat melalui masih adanya kesenjangan yang signifikan antara keluaran (*output*) atau hasil pelaksanaan pengadaan dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Terjadinya ketidaksesuaian antara keluaran (*output*) atau hasil pelaksanaan pengadaan dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan disebabkan oleh karena kurangnya komitmen dari para pelaksana atau panitia/pejabat pengadaan barang dalam melaksanakan tugas secara tertib. Hal tersebut juga disebabkan oleh karena standar yang ditetapkan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak belum dilaksanakan secara maksimal. Penetapan standar tersebut hanya sebagai formalitas saja, namun pada hakikatnya kemurnian asas-asas standar tersebut belum dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adanya intervensi dari pihak-pihak lain dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak juga menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Seharusnya pihak-pihak lain yang terkait dalam

pengendalian pengadaan barang bergerak harus mematuhi etika dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Namun dalam kenyataannya pertentangan kepentingan para pihak yang terkait belum dapat dihindari dan dicegah oleh para pelaksana dan panitia/pejabat pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sehingga wajar saja bilamana pelaksanaan penyelesaian pekerjaan dengan tepat dan benar dalam pengadaan barang bergerak tersebut belum tercapai dengan maksimal.

b. Output Lebih Besar daripada Input

Seorang pemimpin yang baik yang berhasil menciptakan efisiensi dalam melaksanakan tugasnya adalah seorang yang mencapai keluaran (*output*) yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, performance) dibanding masukan-masukan (*input*). Jika keluaran (*output*) atau target, hasil lebih besar dari masukan (*input*) maka dapat dikatakan efisiensi telah tercapai.

Dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang dilakukan oleh Bagian Umum pencapaian *output* yang lebih besar daripada *input* belum dapat tercapai. Hal itu dapat dilihat dari belum adanya kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Yang terjadi adalah *input* akan selalu lebih besar daripada *output*, yang artinya in-efisiensi selalu terjadi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan narasumber di lapangan menyebutkan bahwa, terjadinya hal sedemikian dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak yaitu ($output \leq input$) sudah merupakan hal yang biasa dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak maupun dalam pelaksanaan kegiatan lainnya. Hal tersebut disebabkan oleh karena adanya sistem yang telah ditetapkan dalam penyelenggaraan pengelolaan anggaran atau keuangan pemerintah. Dimana sistem penyelenggaraan pengelolaan anggaran dalam organisasi pemerintah adalah bersifat sosial, yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dan pengelolaan anggaran bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat yang sebesar-besarnya.

Dengan adanya fungsi ganda dalam sistem pengelolaan anggaran organisasi pemerintah ini, yaitu fungsi pelayanan (*public service*) dan fungsi untuk mencari keuntungan (*profit*), maka fungsi ganda tersebut telah menyulitkan setiap organisasi pemerintah dalam mencapai efisiensi anggaran. Karena organisasi pemerintah pada dasarnya telah ditetapkan tidak bertujuan untuk mencari keuntungan (*profit*), tetapi adalah untuk memberikan pelayanan (*service*) yang terbaik kepada masyarakat.

Oleh karena itulah maka dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai organisasi pemerintah yang mengemban fungsi pelayanan (*service*) sangat sulit dicapai *output* yang lebih besar daripada *input*. Bahkan dalam pelaksanaannya dikaitkan dengan adanya fungsi ganda organisasi pemerintah tersebut, apabila *output* telah sama dengan *input*, maka hal itu saja sudah dapat dikategorikan efisien.

c. Menggunakan Sumber Daya Secara Minimum

Efisien dalam arti yang sebenarnya adalah kemampuan menggunakan sumber daya yang terbatas dengan benar untuk menghasilkan barang atau jasa, dengan rasio perbandingan *input* lebih kecil daripada *output*. Atau sebaliknya *output* lebih besar daripada *input*.

Namun dilain disisi efisien juga dapat dilihat dari dua segi, yaitu: segi usaha dan segi hasil. Segi usaha artinya suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil

tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya. Pengertian usaha dalam hal ini dapat dikembalikan pada lima unsur yang dapat disebut sumber-sumber kerja yaitu: pikiran, tenaga, waktu, ruang, benda termasuk uang. Sedangkan segi hasil suatu kegiatan dapat disebut efisien kalau dengan sesuatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya. Baik mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil.

Dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang dilaksanakan oleh Bagian Umum, penggunaan sumber daya secara minimum belum dapat terlaksana secara maksimal. Hal itu dapat dilihat melalui besarnya jumlah sumber daya yang digunakan dalam setiap pelaksanaan kegiatan pengadaan barang bergerak. Seperti penggunaan sumber daya manusia yang berlebihan, dana/uang, peralatan, maupun sumber daya lainnya. Metode yang sama juga dilaksanakan baik dalam kegiatan-kegiatan lainnya yang tidak berkaitan dengan pengendalian pengadaan barang bergerak.

Terjadinya penggunaan sumber daya yang berlebihan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah telah menyebabkan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut tidak efisien. Padahal untuk mencapai efisiensi tersebut salah satu faktor yang harus diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik adalah dengan menggunakan sumber-sumber daya secara minimum.

Dari semua hasil wawancara dengan para narasumber dilapangan menyebutkan bahwa penggunaan sumber daya secara minimum dalam pelaksanaan tugas pengendalian pengadaan barang bergerak akan sangat sulit dilaksanakan. Hal itu disebabkan karena adanya sistem hirarki yang selalu berlaku dalam organisasi pemerintah. Dimana setiap bawahan harus selalu tunduk kepada perintah atasan/pimpinan. Baik itu sesuai dengan tugas dan fungsi maupun tidak. Sehingga hal itu kemudian akan menyebabkan tertanamnya budaya parokial pada para bawahan. Bawahan cenderung akan bertindak sesuai dengan kehendak pimpinan sekalipun tindakan itu bertentangan atau tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Agar dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dapat menggunakan sumber daya secara minimum, intervensi kepentingan atasan atau pihak yang terkait dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak harus dihindari semaksimal mungkin. Sehingga penyalahgunaan wewenang dan/atau kolusi dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan keuangan negara dapat dihindari dan dicegah semaksimal mungkin. Disamping itu, para bawahan sebagai pelaksana teknis pengendalian pengadaan barang bergerak juga harus bekerja secara profesional dan mandiri atas dasar kejujuran, dan melaksanakan tugas secara tertib dengan penuh tanggungjawab.

C. Faktor-faktor Penghambat Pelaksanaan Pengendalian Pengadaan Barang Bergerak Dalam Meningkatkan Efisiensi Anggaran Belanja Daerah Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan serta didukung dari hasil wawancara yang dilakukan kepada para responden, adapun hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dalam meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebagai berikut:

1. Adanya keterbatasan Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan wewenang yaitu tugas dan fungsinya secara konsisten untuk mengkoordinasikan

seluruh tugas-tugas Sub Bagian di Bidang Umum khususnya dalam hal pengendalian pengadaan barang bergerak untuk mencapai efisiensi anggaran belanja daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal itu disebabkan model kepemimpinan atasan yang bersifat otoriter, sehingga menyebabkan bawahan untuk harus selalu mengikuti petunjuk, arahan dan disposisi dari atasan sekalipun petunjuk tersebut tidak berkenaan dan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Yang penting adalah asal bapak senang (ABS).

2. Pelaksanaan standar yang digunakan sebagai tolak ukur dalam pengendalian pengadaan barang bergerak secara materiil tidak murni menyerap seluruh asas-asas/kaidah dan prinsip yang terkandung di dalam peraturan perundang-undangan sebagai Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis dalam pengendalian pengadaan barang/jasa pemerintah. Sehingga hal itu menyebabkan standar yang di gunakan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tidak mampu mendorong perubahan dalam pelaksanaan pengadaan barang bergerak kearah peningkatan efisiensi anggaran belanja daerah.

3. Pelaksana pengendalian pengadaan barang bergerak yang telah ditunjuk dalam hal ini seperti bendaharawan barang, panitia/pejabat pengadaan barang/jasa tidak mampu bekerja secara profesional dan mandiri, sehingga tanggung jawab yang telah diserahkan kepada mereka tidak dilaksanakan dengan sempurna. Kurangnya ketegasan dan kemandirian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut kemudian menyebabkan mudahnya mereka dipengaruhi oleh pihak yang terkait untuk menyalahgunakan wewenang yang telah diserahkan kepada mereka dalam mencari keuntungan pribadi atau golongan.

4. Masih kurangnya kesadaran dan kemauan Kepala Bagian Umum dalam menerapkan perubahan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak, seperti melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap penyimpangan dari standar. Disamping itu hasil diagnosis dari sebab-sebab terjadinya deviasi dari standar, tidak dijadikan sebagai dasar tindakan perbaikan. Padahal melalui tindakan koreksi atau perbaikan atas suatu penyimpangan diharapkan pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya atau sesuai dengan standar.

5. Adanya fungsi ganda dari organisasi pemerintah yaitu fungsi pelayanan (*service*) dan fungsi *profit*. Sehingga hal itu selalu menyulitkan para pelaksana pengendalian pengadaan barang bergerak untuk mencapai efisiensi anggaran belanja daerah. Karena fungsi ganda tersebut secara teoritis atau konseptual sangat tidak mendukung organisasi pemerintah kearah pencapaian efisiensi anggaran dalam hal ini yaitu *output* lebih besar daripada *input*..

6. Adanya kebijakan yang berlawanan dari atasan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak sehingga tidak mendukung efisiensi anggaran belanja daerah. Hal itu terjadi baik dalam menentukan pemenang tender pengadaan barang/jasa maupun dalam menentukan besarnya jumlah anggaran yang akan di gunakan dalam setiap pengadaan barang bergerak setiap tahunnya.

D. Upaya-upaya Yang dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Pengendalian Pengadaan Barang Bergerak Oleh Bagian Umum Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Adapun upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan yang

dihadapai dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, antara lain yaitu:

1. Kepala Bagian Umum melakukan pendekatan kepada pimpinan agar sebisa mungkin Bagian Umum dapat melaksanakan pekerjaan pengendalian pengadaan barang bergerak sesuai dengan Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis dengan berlandaskan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun pendekatan yang digunakan tersebut belum dapat berhasil sebagaimana yang diharapkan.

2. Dalam pelaksanaan penetapan standar yang digunakan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak, Kepala Bagian Umum berusaha melaksanakannya sesuai dengan apa yang telah diatur dalam perencanaan. Hal itu dilakukan untuk mencegah supaya tidak terjadinya ketidaksesuaian yang lebih besar terhadap Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam pengendalian pengadaan barang/jasa pemerintah.

3. Untuk mengatasi sikap mental pegawai yang kurang bertanggung jawab, kepala Bagian Umum melakukan pembinaan secara terus menerus. Pembinaan dilakukan dengan cara memberikan motivasi kepada pegawai dan mengikutsertakan pegawai pada diklat-diklat maupun kursus-kursus yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Untuk mengatasi lemahnya kesadaran Kepala Bagian Umum dalam menerapkan perubahan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Maka Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan sebagai pembantu Kepala Bagian Umum dalam pelaksanaan tugas di bidang urusan Rumah Tangga dan Perlengkapan memberikan saran dan pertimbangan pemecahan masalah untuk melakukan koreksi atau perbaikan atas penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak.

5. Dengan adanya fungsi ganda organisasi pemerintah tersebut maka Kepala Bagian Umum bersama para Kepala Sub Bagian di bidang umum menerapkan prinsip bahwa *output* yang telah sama dengan *input* akan dikategorikan efisien. Selain itu efisien juga akan dilihat dari dua segi yaitu segi usaha dan segi hasil. Hal itu disebabkan karena adanya fungsi ganda dalam organisasi pemerintah yang mengemban fungsi pelayanan (*service*).

6. Untuk mengatasi kebijakan yang kontradiktif dari atasan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut. Maka Kepala Bagian Umum sebagai penyelenggara Pembantu Kuasa Barang yang berwenang dan bertanggung jawab atas ketertiban Administrasi Barang Daerah bersama panitia/pejabat pengadaan barang/jasa memberanikan diri melakukan tindakan prakualifikasi terhadap penyedia barang/jasa dan pascakualifikasi terhadap para peserta penyedia barang/jasa yang telah memasukkan penawaran apabila tidak memenuhi persyaratan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: pertama, sumber daya dana, sumber daya manusia, barang, peraturan perundang-undangan, dan sasaran program, belum digunakan secara efektif dan efisien, diatur secara seimbang, berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang optimal dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Khususnya sumber daya kebijakan. Hal itu disebabkan karena adanya kebijakan pimpinan yang berlawanan dengan pencapaian efisiensi dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan

barang bergerak. Kedua, penetapan standar, pengukuran kinerja, membandingkan pelaksanaan dengan standar, dan melakukan tindakan koreksi/perbaikan secara formalitas telah dilaksanakan, namun belum menunjukkan hasil yang optimal. Belum tercapainya hasil yang optimal disebabkan karena standar yang digunakan belum dilaksanakan sesuai dengan asas-asas peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dilihat dari keempat dimensi tersebut yang paling rendah tingkat pelaksanaannya dalam pengendalian pengadaan barang bergerak adalah melakukan tindakan koreksi/perbaikan. Sehingga hal itu menyebabkan kurangnya tindakan perbaikan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengadaan barang bergerak pada tahap selanjutnya. Ketiga, tingkat efisiensi pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak yang dilakukan oleh Bagian Umum pada Sekretariat Daerah kabupaten Tapanuli Tengah belum terlaksana dengan baik. Hal itu dibuktikan dengan belum tercapainya dimensi efisiensi dalam pengendalian pengadaan barang bergerak, seperti: Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan benar, output lebih besar daripada input, dan menggunakan sumber daya secara minimum.

Adapun faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebagai berikut: pertama, adanya jenjang hirarki dalam struktur organisasi sehingga menyebabkan bawahan untuk selalu mengikuti petunjuk, arahan, dan disposisi dari atasan sekalipun petunjuk tersebut tidak berkenaan dan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua, standar yang digunakan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak belum sesuai dengan asas-asas atau prinsip-prinsip yang terkandung didalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ketiga, masih adanya sikap mental pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, tidak bekerja secara profesional, dan tidak mandiri. Keempat, adanya kelemahan Kepala Bagian Umum untuk menerapkan perubahan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Dan untuk menerima hasil diagnosis dari penyebab penyimpangan dari standar dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap penyimpangan dari standar sesuai dengan hasil rekomendasi dari hasil diagnosis. Kelima, adanya fungsi ganda dari organisasi pemerintah yaitu fungsi pelayanan (*service*) dan fungsi *profit*. Sehingga hal itu menyulitkan para pelaksana pengendalian pengadaan barang bergerak untuk mencapai efisiensi anggaran belanja daerah dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Keenam, terjadinya pertentangan kepentingan dengan adanya kebijakan dan petunjuk yang kontradiktif dari atasan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak sehingga tidak mendukung efisiensi anggaran belanja daerah. Hal itu terjadi baik dalam menentukan pemenang tender pengadaan barang/jasa maupun dalam menentukan besarnya jumlah anggaran yang akan di gunakan dalam pengadaan barang bergerak setiap tahunnya.

Sedangkan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah antara lain: pertama, Kepala Bagian Umum melakukan pendekatan kepada pimpinan agar sebisa mungkin Bagian Umum dapat melaksanakan pekerjaan pengendalian pengadaan barang bergerak sesuai dengan Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis dengan berlandaskan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua, dalam pelaksanaan penetapan standar yang digunakan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak, Kepala Bagian Umum berusaha melaksanakannya sesuai dengan apa yang telah diatur dalam perencanaan. Hal itu dilakukan untuk mencegah supaya tidak terjadinya ketidak sesuaian yang lebih besar terhadap Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam

pengendalian pengadaan barang/jasa pemerintah. ketiga, untuk mengatasi sikap mental pegawai yang kurang bertanggung jawab, Kepala Bagian Umum melakukan pembinaan secara terus menerus. Pembinaan dilakukan dengan cara memberikan motivasi kepada pegawai dan mengikutsertakan pegawai pada diklat-diklat maupun kursus-kusus yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Keempat, untuk mengatasi lemahnya kesadaran Kepala Bagian Umum dalam menerapkan perubahan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Maka Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan sebagai pembantu Kepala Bagian Umum dalam pelaksanaan tugas di bidang urusan Rumah Tangga dan Perlengkapan memberikan saran dan pertimbangan pemecahan masalah untuk melakukan koreksi atau perbaikan atas penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak. Kelima, dengan adanya fungsi ganda organisasi pemerintah tersebut maka Kepala Bagian Umum bersama para Kepala Sub Bagian di bidang umum menerapkan prinsip bahwa *output* yang telah sama dengan *input* akan dikategorikan efisien dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai organisasi pemerintah yang mengemban fungsi pelayanan (*service*). Selain itu efisien juga akan dilihat dari dua segi yaitu: segi usaha dan segi hasil. Keenam, untuk mengatasi kebijakan yang kontradiktif dari atasan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut. Maka Kepala Bagian Umum sebagai penyelenggara Pembantu Kuasa Barang yang berwenang dan bertanggung jawab atas ketertiban Administrasi Barang Daerah bersama panitia/pejabat pengadaan barang /jasa memberanikan diri melakukan tindakan prakualifikasi terhadap penyedia barang/jasa dan pascakualifikasi terhadap para peserta penyedia barang/jasa yang telah memasukkan penawaran apabila tidak memenuhi persyaratan.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyampaikan saran sebagai berikut: pertama, untuk meningkatkan efisiensi anggaran belanja daerah dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah maka tindakan yang harus dilakukan adalah: (a) Harus ada optimalisasi dalam penggunaan sumber daya, terutama sumber daya dana dan sumber daya manusia; (b) Pekerjaan harus diselesaikan dengan tepat dan benar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dan standar tersebut harus mengakomodasikan seluruh asas-asas atau prinsip-prinsip yang tertuang di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku; (c) Pengawasan dalam pengadaan barang bergerak harus ditingkatkan. Baik oleh Badan Pengawas Internal maupun oleh Badan Pengawas Eksternal. Dalam hal ini khususnya oleh Badan Pengawas Eksternal; (d) Semua tahap dalam proses pengendalian seperti: menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan pelaksanaan dengan standar, dan melakukan tindakan koreksi harus dilaksanakan dengan maksimal; dan (e) Jika terjadi penyimpangan dari standar perencanaan, maka pengendalian represif (*repressive control*) harus segera dilaksanakan agar tindakan atau perilaku yang salah dapat segera diperbaiki.

Kedua, saran untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak antara lain: (a) , Kepala Bagian Umum harus dapat melakukan pendekatan dan mempengaruhi atasan agar konsisten dengan jumlah anggaran dalam target pengadaan barang bergerak. Berani menjadi pemimpin yang bertanggung jawab. Pemimpin yang menjadi sumber kegiatan, inovatif, kreatif, cakap dan berani mengambil keputusan; (b) Kepala Bagian Umum harus menerapkan strategi-strategi baru dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak dan menerapkan prinsip-prinsip pengadaan barang/jasa secara konsisten dan berkesinambungan; (c) Pengambilan keputusan dalam pengendalian pengadaan barang bergerak harus didasarkan atas hasil analisis data, informasi, dan fakta-fakta, serta didukung oleh kemampuan imajinasi,

pengalaman, prespektif yang tepat dan daya pikir untuk mengimplementasikan situasi dan kondisi masa depan; (d) Semua tim yang terlibat dalam pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak harus diarahkan agar mengutamakan tugas dalam segala hal, bersikap profesional, dan menjalin hubungan yang harmonis dengan atasan maupun bawahan; dan (e) Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah di daerah harus melaksanakan tugasnya dengan baik terhadap pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak, seperti: melakukan verifikasi, konfirmasi, survei, penilaian (*assesment*), dan *audit* atau bahkan melakukan pemantauan (*monitoring*) atas pelaksanaan pengendalian pengadaan barang bergerak tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku.

- Arikunto Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chadwick A. Bruce, et al. 1991. *Social Science Research Methods*. Universitas Brigham Young.
- Champion et al. 1985. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Eresco.
- Effendy Onong Uchana. 1986. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Alumni.
- Effendy Onong Uchana. 1989. *Human Relations dan Public Relation dalam Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Effendy Onong Uchana. 1993. *Ilmu Komunikasi dan Teori Praktek*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Ghandy M. 1996. *Recycling And The Politics Of Urban Waste*. London: Earthscan Publ Ltd.
- Hamzah. 1991. *Menjadi Pendengar Yang Baik*. Jakarta: Binacipta Aksara.
- Handyaningrat Soewarno. 1994. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Handoko. 1995. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPFPG.
- Hasibuan Malayu. 1995. *Manajemen, dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Julianto. 1996. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kualitas Sumberdaya Aparat Pemerintah Desa terhadap Keberhasilan Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Kadariah et al. 1976. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: LPFE UI.
- Koontz dan O'Donnel. 1972. *Principles of Management*. Me Graw - Hill Book Comp.
- Kusmiadi. 1995. *Teori dan Teknik Perencanaan*. Bandung: Ilham Jaya.
- Lembaga Administrasi Negara. 1997. *Manajemen Dalam Pemerintahan*. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. SANKRI. *Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta.
- Maulana. 1987. *Himpunan Singkatan dan Akronim Disertai Keterangan*. Jakarta: Gramedia.
- Mertokusumo, S. 1988. *Mengenal Hukum (Suatu Pengantar)*. Yogyakarta: Liberty.
- Moleong, J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1996. *Metode Research (Penelitian Karya Ilmiah)*. Bandung: Jenimars.
- Nawawi Hadari. 1995. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Riyadi dan Bratakusumah. 2003. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, SP. 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, SP. 1989. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Siagian, SP. 1996. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Siagian, SP. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi U. 1989. *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Silalahi U. 1992. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Silalahi U. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Penerbit: Mandar Maju.
- Singarimbun, Masri. 1989. *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Soedjadi, FX. 1995. *Organisasi dan Manajemen Berhasil Proses Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Soemartomo, P. 1996. *Hukum Lingkungan Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.

- Stoner, James AF. 1985. *Management – Second Edition*. New Delhi: Prentice Of Hall Indian Private Limited.
- Subagya. 1998. *Perubahan Kegiatan Ekonomi Pedesaan Akibat Media Kaca di Daerah Propinsi Bengkulu*. Jakarta: Bagian Proyek Pengkajian dan Pembinaan Kebudayaan Masa Kini.
- Sudjono. 1996. *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sughanda Dann. 1991. *Administrasi, Strategi, Taktik dan Teknik Penciptaan Efisiensi*. Jakarta: Intermedia.
- Sughanda Dann. 1995. *Pengantar Administrasi Negara*. Bandung: Alfa Beta.
- Sughanda Dann. 1999. *Himpunan Bahan Ceramah pada Diklat Struktural Adum dan Spama*. Bandung: PT. Parahyangan.
- Sughanda Dann. 1986. *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung: Penerbit Cv. Sinar-Baru.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Suharso. 1989. *Ruang Keluarga*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sulaiman. 2003. *Berkawan Matahari*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Suwarto. 1996. *Dasar-dasar Teori Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Widyakarta.
- Suwatno, et al. 2002. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira.
- Syamsi Ibnu. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Tchobanoglous, et al. 1993. *Integrated Solid Waste Management – Engineering and Management Issues*. USA: Mc. Graw - Hill.
- Terry George. R. 1961. *Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc. Third Edition.
- Terry George. R. 1960. *The Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc. Third Edition.
- The Liang Gie. 1972. *Kamus Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Thoha Miftah. 2002. *Pengembangan Organisasi: Proses, Diagnosa, dan Intervensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha Miftah. 1993. *Kepemimpinan Dalam Manajemen – Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Winardi. 2000. *Azas-azas Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.

B. Dokumen – dokumen.

UUD RI 1945.

UU No.17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara

UU No. 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara

UU No. 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

PP No. 6 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah

Perpres No. 85 Tahun 2006 Tentang Perubahan Keenam Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.

Keppres No. 80 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan

Barang dan Jasa Pemerintah.

Kep. Mendagri dan Otda No. 11 Tahun 2001 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah.

Perda Kabupaten Tapanuli Tengah No. 7 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Perda Kabupaten Tapanuli Tengah No. 25 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Peraturan Bupati Tapanuli Tengah No. 3 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

C. Lain-lain.

Buku Manual Administrasi Barang Daerah. 1988. Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah.

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.

STIA LAN Bandung. 2007. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah – Makalah, Laporan Penugasan, dan Sikripsi*

Wardianto. 2006. *Skripsi: Pengembangan Kapasitas Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Di Kabupaten Deli Serdang*, Bandung: STIA-LAN RI.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku.

Arikunto Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Chadwick A. Bruce, et al. 1991. *Social Science Research Methods*. Universitas Brigham Young.

Champion et al. 1985. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Eresco.

Effendy Onong Uchana. 1986. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Alumni.

_____. 1989. *Human Relations dan Public Relation dalam Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

_____. 1993. *Ilmu Komunikasi dan Teori Praktek*. Bandung: PT. Rosdakarya.

Ghandy M. 1996. *Recycling And The Politics Of Urban Waste*. London: Earthscan Publ Ltd.

Hamzah. 1991. *Menjadi Pendengar Yang Baik*. Jakarta: Binacipta Aksara.

Handayaniingrat Soewarno. 1994. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Handoko. 1995. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPFPG.

Hasibuan Malayu. 1995. *Manajemen, dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

Julianto. 1996. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kualitas Sumberdaya Aparat Pemerintah Desa terhadap Keberhasilan Pemerintah Desa di Kabupaten Sleman*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

Kadariah et al. 1976. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: LPFE UI.

Koontz dan O'Donnel. 1972. *Principles of Management*. Me Graw - Hill Book Comp.

Kusmiadi. 1995. *Teori dan Teknik Perencanaan*. Bandung: Ilham Jaya.

Lembaga Administrasi Negara. 1997. *Manajemen Dalam Pemerintahan*. Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2003. SANKRI. *Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta.

Maulana. 1987. *Himpunan Singkatan dan Akronim Disertai Keterangan*. Jakarta: Gramedia.

Mertokusumo, S. 1988. *Mengenal Hukum (Suatu Pengantar)*. Yogyakarta: Liberty.

Moleong, J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nasution, S. 1996. *Metode Research (Penelitian Karya Ilmiah)*. Bandung: Jenimars.

Nawawi Hadari. 1995. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

Riyadi dan Bratakusumah. 2003. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Gramedia.

Siagian, SP. 1989. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

_____. 1996. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

_____. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Silalahi U. 1989. *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

_____. 1992. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

_____. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Penerbit: Mandar Maju.

Singarimbun, Masri. 1989. *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

Soedjadi, FX. 1995. *Organisasi dan Manajemen Berhasil Proses Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Soemartomo, P. 1996. *Hukum Lingkungan Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.

Stoner, James AF. 1985. *Management – Second Edition*. New Delhi: Prentice Of Hall Indian Private Limited.

Subagya. 1998. *Perubahan Kegiatan Ekonomi Pedesaan Akibat Media Kaca di Daerah Propinsi Bengkulu*. Jakarta: Bagian Proyek Pengkajian dan Pembinaan

Kebudayaan Masa Kini.

Sughanda Dann. 1986. *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung: Penerbit Cv. Sinar-Baru.

_____. 1991. *Administrasi, Strategi, Taktik dan Teknik Penciptaan Efisiensi*. Jakarta: Intermedia.

_____. 1995. *Pengantar Administrasi Negara*. Bandung: Alfa Beta.

_____. 1999. *Himpunan Bahan Ceramah pada Diklat Struktural Adum dan Spama*. Bandung: PT. Parahyangan.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.

Suharso. 1989. *Ruang Keluarga*. Yogyakarta: Kanisius.

Sudjono. 1996. *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi*. Jakarta: Bumi Aksara

Sulaiman. 2003. *Berkawan Matahari*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Suwarto. 1996. *Dasar-dasar Teori Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Widyakarta.

Suwatno, et al. 2002. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira.

Syamsi Ibnu. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.

Tchobanoglous, et al. 1993. *Integrated Solid Waste Management - Engineering and Management Issues*. USA: Mc. Graw - Hill.

Terry George. R. 1960. *The Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc. Third Edition.

_____. 1961. *Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc. Third Edition.

The Liang Gie. 1972. *Kamus Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

Thoha Miftah. 1993. *Kepemimpinan Dalam Manajemen - Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: CV. Rajawali.

_____. 2002. *Pengembangan Organisasi: Proses, Diagnosa, dan Intervensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Winardi. 2000. *Azas-azas Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.

B. Dokumen - dokumen.

UUD RI 1945.

UU No.17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara

UU No. 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara

UU No. 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

PP No. 6 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah

Perpres No. 85 Tahun 2006 Tentang Perubahan Keenam Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.

Keppres No. 80 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.

Kep. Mendagri dan Otda No. 11 Tahun 2001 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah.

Perda Kabupaten Tapanuli Tengah No. 7 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Perda Kabupaten Tapanuli Tengah No. 25 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Peraturan Bupati Tapanuli Tengah No. 3 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

C. Lain-lain.

Buku Manual Administrasi Barang Daerah. 1988. Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah.

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.

STIA LAN Bandung. 2007. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah – Makalah, Laporan Penugasan, dan Sikripsi*

Wardianto. 2006. *Skripsi: Pengembangan Kapasitas Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Di Kabupaten Deli Serdang*, Bandung: STIA-LAN RI.