



**KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 81 TAHUN 2007**

**TENTANG
PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN AGAMA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang profesional dan akuntabel, serta peningkatan mutu pelayanan keagamaan di lingkungan Departemen Agama, perlu penataan kembali pelaksanaan pengawasan melekat;
 - b. bahwa pengawasan melekat merupakan salah satu alat kendali terhadap aparatur pemerintah di lingkungan Departemen Agama dalam meningkatkan kinerja agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu ditetapkan Keputusan Menteri Agama tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Lingkungan Departemen Agama;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
 2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 50, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3176);
 4. Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan;
 5. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat:

6. Keputusan ...

6. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/46/M.PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan;
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama;
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pengawasan di Lingkungan Departemen Agama;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: **KEPUTUSAN MENTERI AGAMA TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN AGAMA.**

KESATU : Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat di lingkungan Departemen Agama sebagaimana tercantum dalam lampiran Keputusan ini.

KEDUA : Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat di lingkungan Departemen Agama sebagaimana dimaksud pada diktum KESATU dipergunakan sebagai acuan bagi pimpinan satuan organisasi/kerja dalam pelaksanaan Pengawasan Melekat di lingkungan Departemen Agama.

KETIGA : Dengan berlakunya Keputusan ini maka Keputusan Menteri Agama Nomor 120 Tahun 1995 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Lingkungan Departemen Agama dinyatakan tidak berlaku lagi.

KEEMPAT : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 21 Agustus 2007

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

MUHAMMAD M. BASYUNI

**LAMPIRAN KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 81 TAHUN 2007
TENTANG
PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN AGAMA**

I. UMUM

A. Latar Belakang

Pengawasan melekat (Waskat) merupakan salah satu bentuk pengendalian atasan langsung/pimpinan di lingkungan satuan organisasi/kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengawasan melekat pelaksanaannya berdasarkan pada Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan, Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat yang kemudian diikuti dengan Keputusan Menteri PAN Nomor KEP/46/M.PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pengawasan di Lingkungan Departemen Agama.

Berdasarkan ketentuan tersebut Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat di lingkungan Departemen Agama yang didasarkan pada Keputusan Menteri Agama Nomor 120 Tahun 1995 perlu disesuaikan, agar hasil kegiatan pengawasan fungsional, baik internal maupun eksternal dapat diidentifikasi penyebab penyimpangan, pelanggaran, dan pemborosan pada satuan organisasi/kerja.

Apabila pengawasan melekat berjalan sebagaimana mestinya, maka kelemahan disiplin kinerja aparatur pemerintah, penyalahgunaan wewenang, kebocoran, pemborosan keuangan Negara, pungutan liar, dan penyimpangan lainnya dapat diminimalisir serta pelayanan kepada masyarakat dapat ditingkatkan /dioptimalkan, sehingga disiplin dan prestasi kerja pegawai dapat terus ditingkatkan, penggunaan dana dan sumber daya lainnya dapat ditingkatkan, kualitas pelayanan dan kepuasan publik dapat meningkat, suasana kerja lebih tertib dan teratur sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*).

B. Pengertian...

B. Pengertian

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

1. Pengawasan Melekat atau Waskat adalah segala upaya dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung satuan organisasi atau satuan kerja terhadap bawahannya dan sistem pengendalian intern untuk mengarahkan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien dan ekonomis.
2. Pengawasan Fungsional atau Wasnal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan secara fungsional, baik intern maupun ekstern pemerintah, terhadap pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pelayanan masyarakat agar sesuai dengan rencana dan peraturan perundang-undangan.
3. Pengawasan Masyarakat atau Wasmas adalah pengawasan yang dilakukan oleh warga masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan, disampaikan secara lisan atau tulisan kepada aparatur pemerintah yang berkepentingan, berupa sumbangan pikiran, saran, gagasan atau pengaduan yang bersifat membangun, baik secara langsung maupun melalui mass media.
4. Unsur-unsur Waskat adalah serangkaian kegiatan yang secara bersama-sama dilaksanakan dalam mencapai tujuan waskat meliputi: pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan review intern.
5. Pemantauan adalah rangkaian tindakan yang mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk mengetahui sedini mungkin kemungkinan terjadinya penyimpangan pelaksanaan pekerjaan dilihat dari kebijakan maupun program yang telah ditetapkan.
6. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan yang membandingkan antara hasil/prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana atau norma yang telah ditentukan/disepakati serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan.
7. Aparat Pengawas Intern Pemerintah yang selanjutnya disingkat APIP adalah lembaga/unit pengawasan yang berada di lingkungan intern pemerintah yang bertugas untuk melakukan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

C. Maksud ...

C. Maksud dan Tujuan

Petunjuk pelaksanaan Waskat dimaksudkan sebagai acuan bagi setiap pimpinan satuan organisasi/kerja di lingkungan Departemen Agama dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta melakukan evaluasi dan penilaian terhadap keandalan Waskat dimaksud. Melalui Juklak ini diharapkan setiap pimpinan instansi dapat bertanggung jawab dan memiliki alat kendali yang dapat memberi peringatan dini apabila di dalam instansinya terjadi praktik yang tidak sehat, kekeliruan, kelemahan sistem administrasi, dan kesalahan yang dapat membuka terjadinya penyimpangan, serta melakukan evaluasi untuk menguji keandalan penerapan Waskat di lingkungannya.

Tujuan penyusunan Juklak adalah untuk mewujudkan arah dan tindakan yang sama dalam pelaksanaan Waskat, sehingga pimpinan satuan organisasi/kerja dapat menciptakan kondisi yang mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

D. Arah Kebijakan Pengawasan Melekat

Waskat diarahkan untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat yang bersih, transparan, profesional, dan memiliki budaya kerja yang baik. Pemerintahan yang bersih di lingkungan Departemen Agama dapat diartikan sebagai institusi yang bebas dari praktik korupsi yang berpotensi merugikan masyarakat dan bangsa Indonesia. Transparansi dalam kegiatan di lingkungan Departemen Agama merupakan wujud akuntabilitas publik yang diperlukan agar anggota masyarakat dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengawasi pelaksanaan tugas, menciptakan kelancaran informasi dan komunikasi yang diperlukan bagi efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat di bidang keagamaan.

Untuk itu diperlukan pemerintahan yang profesional pada tataran aparaturnya, karena aparatur menempati garis depan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Profesionalisme aparatur tersebut akan tercermin pada tingkat kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja yang terpantau, terukur, dan selalu diperbaiki, lambat laun akan menyatu dalam pelaksanaan tugas dan sikap perilaku aparatur, sebagai pencerminan dari terbentuknya kerja yang baik dengan prinsip ikhlas beramal.

E. Syarat-Syarat keberhasilan Pengawasan Melekat

1. Lingkungan Pengendalian Manajemen yang Kondusif

Lingkungan pengendalian manajemen adalah unsur-unsur yang

terlibat....

terlibat secara langsung terhadap terlaksananya suatu organisasi, yang meliputi antara lain: integritas para pejabat Departemen Agama, nilai-nilai etika yang berlaku, kompetensi, filosofi manajemen instansi, gaya operasi, cara pimpinan instansi mengatur/membagi wewenang dan tanggung jawabnya.

Seluruh jajaran pimpinan dan pegawai Departemen Agama harus mewujudkan dan menjaga lingkungan organisasi dengan memberikan sikap positif dan dukungan ke arah berfungsinya Waskat.

2. Kemampuan Memprediksi dan mengantisipasi risiko

Setiap satuan organisasi/kerja senantiasa menghadapi risiko yang bersumber dari eksternal dan internal yang harus dinilai. Oleh karenanya pimpinan satuan organisasi/kerja diharapkan mampu membuat penilaian atas risiko yang akan dihadapi, yakni dengan mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang relevan untuk pencapaian tujuan satuan organisasi/kerja. Misalnya menaksir risiko yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan satuan organisasi/kerja. Untuk itu harus dibangun suatu mekanisme guna mengidentifikasi dan mengantisipasi timbulnya risiko tertentu.

3. Aktivitas Pengendalian yang Memadai

Aktivitas pengendalian dilakukan sesuai dengan kondisi lingkungan pengendalian yang ada di lingkungan Departemen Agama. Semakin lemah kondisi lingkungan pengendalian maka semakin besar aktivitas pengendalian yang harus dilakukan. Aktivitas pengendalian dapat berbentuk kebijakan dan prosedur yang mengakomodasi keputusan manajemen yang lebih tinggi guna menghadapi risiko yang mungkin dihadapi dalam mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi Departemen Agama.

4. Informasi dan Komunikasi yang Efektif

Informasi dan komunikasi merupakan komponen sistem pengendalian karena kelancaran informasi dan komunikasi berkorelasi dengan transparansi/keterbukaan dan kemudahan mendapatkan akses terhadap operasi instansi, dan lancarnya sosialisasi kebijakan manajemen. Komunikasi tidak saja dibutuhkan di lingkungan pegawai dan pimpinan, tetapi juga antara pejabat suatu instansi dengan pejabat instansi lain serta masyarakat. Pembukaan kotak pos 3146 merupakan media pengawasan masyarakat untuk menjaga komunikasi masyarakat dengan pihak Departemen Agama.

5. Adanya Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian dilakukan secara terus menerus atau melalui evaluasi secara periodik.

Pemantauan ...

Pemantauan.....

Pemantauan secara terus menerus dilakukan melalui aktivitas manajemen dan supervisi. Cakupan dan frekuensi pemantauan melalui evaluasi secara periodik sangat tergantung pada efektivitas prosedur pemantauan melalui supervisi dan aktivitas manajemen serta hasil penilaian atas risiko yang dihadapi. Semakin signifikan kemungkinan penyimpangan yang ditemukan semakin tinggi pula jenjang pimpinan yang harus terlibat dan dilaporkan, bila perlu kepada pimpinan tertinggi.

II. PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT

A. Unsur Pengawasan Melekat

Untuk menciptakan pengendalian manajemen yang memadai, digunakan delapan unsur Waskat dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran satuan organisasi/kerja. Delapan unsur Waskat tersebut adalah pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan reviu intern. Pimpinan organisasi wajib melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap pelaksanaan unsur Waskat dengan menggunakan beberapa metode seperti lembar periksa (*checklist*), jajak pendapat, bagan arus (*flowchart*) dan wawancara.

1. Pengorganisasian

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan secara formal terikat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Organisasi membutuhkan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang jelas. Struktur organisasi dibuat untuk memberikan kejelasan tentang kedudukan, fungsi, kewenangan, dan tata kerja yang berlaku di dalamnya. Uraian tugas yang jelas dibutuhkan untuk memastikan adanya pendelegasian wewenang, batas tanggung jawab, tugas, dan fungsi. Seluruh tugas harus terbagi habis. Perangkapan jabatan dan konflik kepentingan pribadi dalam organisasi harus dihindarkan, karena akan memperlemah pengendalian manajemen.

Pengorganisasian merupakan proses pembentukan organisasi sehingga cakupannya lebih luas dan lebih dinamis daripada istilah organisasi. Melalui pengorganisasian, bentuk suatu organisasi pemerintah dapat didesain sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan. Kemampuan menyesuaikan diri dan tanggap terhadap perubahan cepat yang terjadi merupakan salah satu ciri dari *good governance*. Di dalamnya termasuk fungsi manajerial atau

pengelolaan sumber daya yang dimiliki berupa manusia, unsur dan pra unsur fisik, teknologi, dan dana, guna memanfaatkan peluang yang diperoleh dan menghadapi tantangan pembangunan.

Suatu pengorganisasian yang baik harus memenuhi kriteria, antara lain:

- a. proses pembentukan dan penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien;
- b. penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada misi dan tujuan organisasi;
- c. pendefinisian wewenang tanggung jawab untuk masing-masing jabatan harus seimbang dengan tugas dan fungsinya;
- d. penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (kompetensi) untuk masing-masing jabatan; dan
- e. pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Personil

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

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

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

- a. formasi pegawai harus ditentukan secara tepat;
- b. penerimaan dan penempatan pegawai harus didasarkan pada formasi yang lowong dengan seleksi yang obyektif;
- c. pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, dan keterampilan serta pengembangan karier pegawai;
- d. perencanaan dan pengembangan karier yang jelas;

e. sistem ...

- e. sistem penghargaan yang dapat memotivasi pegawai dan pemberian sanksi yang memiliki efek jera bagi pegawai; dan
- f. pemberhentian pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman yang ditetapkan oleh pimpinan satuan organisasi/kerja untuk mendorong tercapainya tujuan satuan organisasi/kerja.

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

Suatu kebijakan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. jelas dan tertulis;
- b. dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi;
- c. dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target;
- d. tidak boleh tumpang tindih dan harus ditinjau kembali secara berkala;
- e. transparan dan memberi unsur komunikasi timbal balik antara staf dengan pimpinan;
- f. dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai;
- g. konsisten dengan tujuan organisasi; dan
- h. konsisten dengan pola pemecahan masalah yang baku yang berlaku dalam organisasi;

4. Perencanaan

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

Pengawasan melekat sebagian diwujudkan di dalam perencanaan karena di dalamnya sudah memuat standar dan rambu-rambu yang harus dipatuhi dalam pelaksanaan oleh seluruh jajaran pimpinan dan staf.

Suatu perencanaan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. merupakan jabaran dari tujuan;
- b. melibatkan semua pihak terkait;
- c. realistis;
- d. mempertimbangkan prinsip ekonomi;
- e. dikomunikasikan;
- f. dapat diukur;
- g. menjadi dasar pelaksanaan kegiatan;
- h. fleksibel;
- i. dapat digunakan sebagai unsur pengendalian; dan
- j. memperhitungkan risiko yang akan dihadapi.

5. Prosedur

Prosedur merupakan rangkaian tindakan untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Prosedur yang baik mampu memberi kejelasan bagi personil yang melaksanakan. Dengan demikian, prosedur harus dibuat secara tertulis, sederhana, mudah dimengerti, disosialisasikan kepada pihak yang berkepentingan, dan memberikan pelayanan prima kepada pemakai jasa (*users*). Suatu prosedur yang memenuhi kriteria tersebut di atas dan dipatuhi pelaksanaannya, dengan sendirinya akan membentuk jaringan Waskat yang andal.

Pelaksanaan suatu prosedur yang baik harus memperhatikan beberapa hal antara lain:

- a. dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisit;
- b. prosedur harus memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi secara jelas;
- c. pengorganisasian prosedur harus dapat menunjang tercapainya tujuan prosedur;
- d. penyusunan prosedur harus didukung dengan kebijakan yang memadai;
- e. peraturan perundang-undangan yang terkait harus dipertimbangkan di dalam penyusunan prosedur;
- f. penempatan personil dalam pelaksanaan prosedur harus memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya;

g. prosedur ...

- g. prosedur tidak terlalu rinci sehingga kaku, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis;
- h. sederhana, efisien, dan aman;
- i. kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah di dalam prosedur harus terkoordinasi dan terdapat pengecekan internal di dalamnya;
- j. dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti;
- k. dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait;
- l. hasil pelaksanaan prosedur harus dibuatkan laporannya; dan
- m. di reviu secara berkala.

6. Pencatatan

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

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

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

Suatu pencatatan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. dirancang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi;
- b. prosedur pencatatan dan manualnya harus disusun dengan baik dan cermat;
- c. sistem pencatatan harus didukung dengan kebijakan yang jelas dan memadai;
- d. pencatatan harus menggunakan dokumen sumber, formulir, tabulasi, daftar-daftar statistik, dan buku-buku yang dirancang secara memadai;
- e. lengkap dan informatif;
- f. mentaati sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan;

g. diselenggarakan ...

- g. diselenggarakan secara akurat dan tepat waktu;
- h. diselenggarakan secara sederhana, konsisten, runtut, dan terintegrasi;
- i. dipisahkan dari fungsi penguasaan dan fungsi penyimpanan; dan
- j. direviu secara berkala.

7. Pelaporan

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

Pelaporan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. mengandung kebenaran, obyektif, dan dapat dibuktikan;
- b. jelas dan akurat;
- c. langsung mengenai sasaran;
- d. lengkap;
- e. tegas dan konsisten;
- f. tepat waktu;
- g. tepat penerimanya; dan mempertimbangkan faktor manfaat dan biaya.

8. Supervisi dan Reviu Intern

Supervisi merupakan pengawasan unsur pimpinan terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh stafnya. Reviu intern adalah suatu aktivitas untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan yang dilakukan oleh pimpinan atau pejabat yang berwenang bersama-sama dengan staf pimpinan atau dilakukan oleh APIP, terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Dengan kata lain reviu intern adalah memeriksa apakah seluruh sistem pengendalian telah berfungsi secara baik, untuk memastikan keberhasilan pencapaian misi organisasi.

Supervisi yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. bersifat pembinaan personil;
- b. tidak mengganggu jalannya kegiatan organisasi;

c. dilaksanakan ...

- c. dilaksanakan oleh orang atau orang-orang yang memahami kegiatan yang disupervisi;
- d. mampu meningkatkan kinerja yang berada dibawah standar; dan
- e. menggunakan metode atau instrumen yang tepat.

Reviu intern yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. dilakukan oleh pihak yang berkompeten dan independen;
- b. dilakukan sesuai dengan kebutuhan;
- c. ruang lingkup yang direviu harus dirumuskan secara jelas;
- d. dilakukan secara periodik atau waktu tertentu sesuai kebutuhan;
- e. menekan perbaikan terhadap suatu kelemahan, bukan mencari kesalahan; dan
- f. harus dilaksanakan secara efisien dan ekonomis.

B. Hubungan Antar Unsur Pengawasan Melekat

Keberhasilan pelaksanaan Waskat ditentukan oleh seberapa kuatnya hubungan antar unsur Waskat tersebut dalam membentuk jaringan kinerja, sehingga tidak ada suatu kegiatan yang luput dari salah satu unsur Waskat tersebut.

Sebagai contoh, jika ada suatu kegiatan yang telah disepakati untuk dilaksanakan sesuai dengan kebijakan pimpinan tetapi kebijakan tersebut tidak tertulis, kegiatan tidak diorganisir dengan baik, tidak ditetapkan persyaratan personil yang akan melakukan, tidak dilakukan pencatatan atas aktivitas kegiatan dan tidak dilaporkan pelaksanaannya, tidak jelas prosedur kerja yang harus diikuti dalam melakukan kegiatan, serta tidak ada reviu atas pelaksanaan kegiatan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa hasil pelaksanaan kegiatan tersebut jauh dari sempurna dan sulit dipertanggungjawabkan.

C. Langkah-langkah Pelaksanaan Pengawasan Melekat

Langkah-langkah pelaksanaan Waskat meliputi sosialisasi Waskat kepada seluruh satuan organisasi/kerja, penyiapan unsur Waskat pada masing-masing satuan organisasi/kerja, pemantauan pelaksanaan Waskat, evaluasi terhadap pelaksanaan Waskat, dan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan Waskat.

1. Sosialisasi Waskat

Sosialisasi Waskat bertujuan untuk memberikan pemahaman yang tepat tentang pengertian dan cara pelaksanaan Waskat tanpa mengurangi pemahaman pentingnya pengawasan pimpinan kepada staf karena Waskat merupakan sistem pengendalian yang melekat pada seluruh kegiatan organisasi. Sosialisasi dilakukan secara berjenjang dan bertahap kepada seluruh pimpinan dan staf di lingkungan Departemen Agama.

2. Penyiapan dan Pelaksanaan Unsur Waskat

Sebelum Waskat dilaksanakan, pimpinan satuan organisasi/kerja perlu menyiapkan unsur Waskat yang meliputi pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan revidi intern.

Yang perlu dilakukan dalam tahap penyiapan dan pelaksanaan Waskat ini adalah:

- a. melakukan identifikasi secara lengkap dan rinci terhadap dokumentasi masing-masing unsur Waskat;
- b. memperoleh pemahaman yang cukup terhadap masing-masing unsur Waskat; dan
- c. membuat catatan resume untuk menentukan dugaan titik rawan kelemahan yang membutuhkan perbaikan atau perhatian lebih mendalam.

3. Pemantauan Pelaksanaan Waskat

Pemantauan merupakan rangkaian tindakan mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk mengetahui secara dini kemungkinan terjadinya penyimpangan terhadap kebijakan maupun program yang telah ditetapkan.

Untuk menjamin keandalan Waskat, maka perlu adanya pemantauan Waskat berkesinambungan yang terjadi pada saat operasi.

Pemantauan tersebut mencakup aktivitas rutin pimpinan satuan organisasi/kerja, aktivitas pengawasan, perbandingan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya, rekonsiliasi, konsolidasi dan tindakan-tindakan personil lainnya yang dapat diambil dalam menjalankan tugas mereka.

4. Evaluasi Pelaksanaan Waskat

Proses evaluasi pelaksanaan Waskat dapat menggunakan beragam teknik evaluasi. Yang perlu diperhatikan oleh evaluator dalam melaksanakan evaluasi adalah:

- a. memahami aktivitas organisasi dan unsur Waskat yang ada;

b. mengetahui ...

- b. mengetahui apakah Waskat telah berfungsi;
- c. mengetahui desain sistem pengendalian yang berlaku;
- d. mengetahui cara kerja sistem tersebut;
- e. mengkomunikasikan pelaksanaan Waskat terhadap pihak-pihak terkait;
- f. menganalisis desain sistem yang berlaku untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi; dan
- g. Menggunakan *checklist* (instrumen evaluasi) Waskat untuk mengetahui apakah pengawasan melekat telah dilaksanakan dengan baik.

5. Tindak Lanjut

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

D. Indikator Keberhasilan Pengawasan Melekat

Keberhasilan Waskat dapat ditunjukkan dari:

1. meningkatnya disiplin, prestasi dan perkembangan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas antara lain adalah:
 - a. tertib pengelolaan keuangan dan barang milik negara (BMN);
 - b. tertib pengelolaan perlengkapan;
 - c. tertib pengelolaan kepegawaian; dan
 - d. tercapainya sasaran pelaksanaan tugas.
2. terciptanya keteraturan, keterbukaan, dan kelancaran pelaksanaan tugas;
3. meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
4. menurunnya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme;
5. berkurangnya penyalahgunaan wewenang antara lain diukur dari menurunnya kasus penyalahgunaan wewenang yang terjadi pada satuan organisasi/kerja yang bersangkutan, serta meningkatnya penyelesaian tindak lanjut. Hal tersebut antara lain dapat diperoleh dari laporan hasil pengawasan;
6. berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar, antara lain diukur dari menurunnya kasus penyimpangan yang terjadi serta meningkatnya penyelesaian tindak lanjut serta terjadinya peningkatan kehematan, efisiensi dan efektifitas;
7. cepatnya penyelesaian perizinan, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat antara lain melalui:
 - a. penatausahaan;
 - b. ketepatan waktu; dan
 - c. tanggapan masyarakat;

Indikator ...

- Indikator tersebut dapat diperoleh dari laporan pelaksanaan tugas dan laporan hasil pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat; dan
8. cepatnya pengurusan kepegawaian, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada pegawai melalui:
 - a. penatausahaan;
 - b. ketepatan waktu; dan
 - c. ada tidaknya pengaduan dari pegawai dan masyarakat.

Untuk tercapainya tujuan meningkatkan aparatur pemerintah yang berkualitas, bersih dan bertanggungjawab, Waskat perlu dilaksanakan melalui suatu proses yang terintegrasi, meliputi kesiapan pelaksanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut.

III. EVALUASI PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT

Pimpinan pada semua jenjang organisasi bertanggung jawab atas berfungsinya Waskat. Oleh karena itu pimpinan wajib melakukan evaluasi terhadap efektivitas Waskat secara terus menerus agar unsur Waskat dapat menjadi alat pengendali dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

A. Metode Evaluasi

Metode untuk melakukan evaluasi ada beberapa cara: lembar periksa (*checklist*), jajak pendapat, bagan arus (*flowchart*) ataupun cara wawancara.

1. Lembar periksa atau *checklist*

Checklist adalah suatu metode penggalian data dan informasi tentang Waskat suatu organisasi melalui suatu daftar pertanyaan yang tolok ukurnya berasal dari suatu indikator keberhasilan satuan organisasi /kerja. Jawaban atas pertanyaan tersebut adalah 'Ya' atau 'tidak', di mana jawaban 'Tidak' menunjukkan lemahnya Waskat.

Petunjuk pelaksanaan Waskat ini dapat ditindaklanjuti dengan *checklist* untuk masing-masing unsur Waskat. *Checklist* dapat dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing lingkungan satuan organisasi/kerja.

2. Jajak Pendapat

Jajak pendapat dilakukan terhadap pihak yang terkait dalam pengelolaan suatu organisasi, baik pihak intern maupun ekstern, untuk mengetahui secara obyektif berjalannya suatu sistem, antara lain dengan cara menggunakan kuesioner.

Misalnya ...

Misalnya, untuk pelayanan pernikahan dan rujuk, pihak independen dapat menggali informasi dari masyarakat yang telah mengurus nikah dan rujuk. Apakah dalam pengurusan nikah dan rujuk masyarakat mengalami kesulitan ataukah telah sesuai dengan prosedur dan sebagainya. Secara umum informasi yang diperoleh dari pihak ekstern akan lebih obyektif dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari pihak intern.

3. Bagan Arus atau *Flowchart* (FC)

FC ini sudah cukup banyak dilakukan untuk mengevaluasi suatu masalah. FC berisi suatu bagan yang komprehensif tentang tahapan-tahapan suatu proses pelaksanaan Waskat. Bila proses tersebut berjalan lancar, maka proses berikutnya dapat dilanjutkan. Namun apabila proses tersebut gagal, maka harus kembali ke proses awal atau sebelumnya untuk diperbaiki, sehingga proses tersebut dapat berjalan kembali sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Misalnya dalam pengurusan KTP masyarakat harus melalui loket A s.d C. Khusus untuk yang berusia 50 tahun keatas tidak harus melalui loket A s.d C, tetapi dapat diminta bantuan petugas kelurahan. Maka dalam FC proses A s.d C dapat dilewati.

4. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi yang diperlukan bagi perbaikan dan peningkatan pelaksanaan Waskat dalam satuan organisasi /kerja. Wawancara juga bermanfaat untuk memvalidasi jawaban/informasi dengan langkah sebelumnya.

B. Pelaksanaan Evaluasi

Mengevaluasi pelaksanaan Waskat merupakan suatu proses, sedangkan teknik yang digunakan akan beragam.

Dalam proses evaluasi, evaluator harus :

1. Memahami setiap aktivitas organisasi dan setiap unsur Waskat
Evaluator harus memahami tugas dan fungsi satuan organisasi/kerja tempat ia bekerja, serta dipahaminya unsur Waskat dan keterkaitan antar unsur Waskat.
2. Mengetahui apakah Waskat telah berfungsi
Waskat dikatakan telah berfungsi bilamana tujuan organisasi secara umum telah tercapai dengan efisien dan efektif, sumber daya yang ada telah dimanfaatkan dan dilindungi, serta peraturan/kebijakan yang berlaku telah dipatuhi.

Mengetahui ...

3. Mengetahui bagaimana desain sistemnya
Desain sistem Waskat adalah struktur atau tahapan-tahapan berjalannya unsur Waskat sesuai dengan kompleksitas suatu organisasi. Semakin luas dan lengkap lingkup suatu organisasi, maka tahapan-tahapan yang disusun juga semakin panjang.
4. Mengetahui bagaimana sistem itu berfungsi
Sistem Waskat dikatakan telah berfungsi bilamana kinerja satuan organisasi/kerja meningkat, tidak terjadi praktik yang tidak sehat dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan serta terlaksananya pelayanan yang prima kepada masyarakat.
5. Menganalisis desain sistem yang berjalan
Analisis diperlukan untuk meyakinkan apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

C. Pelaporan Hasil Evaluasi

Evaluasi pelaksanaan Waskat pada satuan organisasi/kerja harus merupakan suatu kegiatan yang terpadu dengan kegiatan operasional yang dilakukan oleh setiap unsur pimpinan organisasi. Selain itu evaluasi pelaksanaan Waskat juga dilakukan oleh APIP dalam rangka pelaksanaan tugas audit. Dengan demikian, jika terjadi penyimpangan akan terdeteksi sejak dini untuk segera diperbaiki. Hasil evaluasi oleh pimpinan terhadap pelaksanaan Waskat dituangkan dalam laporan evaluasi, sedangkan evaluasi oleh Auditor Inspektorat Jenderal Departemen Agama wajib dicantumkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan.

Materi yang dilaporkan meliputi setiap hal yang berkaitan dengan kondisi unsur Waskat serta implikasi dari setiap kelemahan/penyimpangan yang terjadi. Misalnya, dalam masalah pengorganisasian, dinilai apakah selama ini terjadi tumpang tindih antara suatu unit dengan unit lainnya. Dalam pelaporan evaluasi Waskat, adanya tumpang tindih tersebut dan ketidak-efisienan dalam pelaksanaan tugasnya harus disebutkan. Laporan hasil pemeriksaan APIP yang memuat hasil evaluasi kondisi unsur Waskat wajib dilaporkan kepada pimpinan satuan organisasi/kerja.

D. Tindak Lanjut

Hasil evaluasi merupakan umpan bagi penyempurnaan unsur Waskat dan akan menjadi pertimbangan untuk penentuan tindak lanjut yang tepat.

Tindakan ...

Tindakan perbaikan dan penyempurnaan unsur Waskat diperlukan jika hasil evaluasi terhadap sistem pengendalian menemukan titik-titik kelemahan yang berpotensi menimbulkan penyimpangan. Tindakan perbaikan sistem dan prosedur dapat mencakup penyempurnaan kelemahan, ketatalaksanaan, dan sistem kepegawaian.

IV. PENUTUP

Petunjuk Pelaksanaan ini dimaksudkan agar setiap pimpinan satuan organisasi/ kerja memiliki alat kendali yang dapat memberikan peringatan dini terhadap kemungkinan terjadinya praktik yang tidak sehat, kekeliruan dan kelemahan sistem administrasi yang dapat mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan keekonomisan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di bidang keagamaan.

Dengan dikeluarkannya Keputusan ini satuan organisasi/kerja segera melaksanakan Waskat sebagaimana telah diatur dalam Keputusan ini. APIP juga harus merujuk pada metodologi evaluasi Waskat antara lain pengujian keandalan Waskat dengan menggunakan *checklist*. Selanjutnya pimpinan satuan organisasi/kerja melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala dengan menggunakan hasil pemeriksaan APIP.

Untuk mensosialisasikan pemahaman Waskat, Menteri Agama menetapkan Tim Asistensi Waskat. Jika pemahaman tentang pelaksanaan Waskat pada satuan organisasi/kerja masih belum memadai, maka satuan organisasi/kerja yang bersangkutan dapat mengajukan permohonan kepada Tim Asistensi Waskat untuk memberikan panduan secara praktis tentang pelaksanaan Waskat, yang dapat berupa pelatihan, seminar, lokakarya atau kegiatan lainnya yang lebih mudah diaplikasikan dalam melaksanakan Waskat.

Dengan berlakunya Keputusan ini, diharapkan agar pelaksanaan pengawasan melekat benar-benar dapat berfungsi sebagai alat kendali yang bermanfaat bagi pimpinan satuan organisasi/kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 21 Agustus 2007

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

MUHAMMAD M. BASYUNI

