



## PEMBENTUKAN INSPEKTORAT DI LEMDIK SESKOAD

### BAB I PENDAHULUAN

#### 1. Umum.

- a. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat, merupakan tantangan sekaligus peluang yang dapat dimanfaatkan dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal ini selaras dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pada pasal 31 ayat 3, yaitu "Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang". Seskoad sebagai Lembaga Pendidikan (Lemdik) penyedia SDM memiliki posisi dan peran penting dalam memanfaatkan kemajuan Ilpengtek tersebut. Seiring dengan perkembangan ilpengtek, tentunya tuntutan serta tantangan tugas semakin besar dan kompleks bagi TNI AD. Kondisi ini memerlukan suatu upaya penataan yang mendasar untuk mampu menjawab tuntutan dan tantangan perubahan zaman. Transformasi TNI AD, pada dasarnya tidak cukup dengan sekedar menata ulang administrasi dan menata koordinasi, tetapi lebih kepada penataan organisasi yang berorientasi kepada perubahan operasional.
- b. Penataan organisasi diarahkan kepada upaya kolektif dalam mewujudkan tugas pokok Seskoad. Salah satu faktor penting adalah fungsi pengawasan dan pemeriksaan, maka fungsi inspektorat dapat berjalan sebagai upaya memelihara sifat efektif, efisien dan akuntabel. Seskoad sebagai organisasi yang dinamis



dan modern harus mampu menghadapi dan beradaptasi pada perubahan itu sendiri. Menyikapi tuntutan tersebut maka rumusan masalah yang perlu dibahas; *Pertama*, apa urgensi pembentukan inspektorat di Seskoad? *Kedua*, bagaimana sistem pelaksanaan pengawasan dan pemeriksaan yang dilaksanakan Seskoad? *Ketiga*, apakah struktur organisasi Seskoad saat ini sudah dapat melaksanakan fungsi pengawasan dan pemeriksaan? Dari rumusan masalah tersebut maka diperlukan suatu kebijakan untuk mewujudkan organisasi yang akuntabel dan memiliki kriteria 2K3E (Ketertiban, Ketaatan, Ekonomis, Efektif dan Efisien).

- c. Salah satu upaya perbaikan agar Seskoad menjadi lembaga yang terbaik, terhormat dan disegani dengan membentuk inspektorat Seskoad. Pembentukan yang dimaksud harus dilihat sebagai sistem yang integral dan komprehensif. Upaya tersebut diharapkan mampu mendukung terlaksananya Reformasi Birokrasi 2010-2025 dalam mewujudkan transformasi TNI AD.
2. Maksud dan Tujuan.
  - a. Maksud. Memberikan gambaran tentang pentingnya pembentukan inspektorat Seskoad dalam organisasi dan tugas Seskoad.
  - b. Tujuan. Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan tentang pembentukan inspektorat Seskoad.
3. Ruang Lingkup. Pembahasan kajian ini berisikan tentang Pembentukan Inspektorat Seskoad sesuai dengan tuntutan tugas, yang disusun dengan tata urut sebagai berikut :
  - a. Pendahuluan.
  - b. Latar Belakang.
  - c. Permasalahan.
  - d. Analisa.
  - e. Penutup.



4. Metode dan pendekatan.
  - a. Metode. Kajian ini menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu dengan menganalisis data sekunder atas hal-hal yang terkait Pembentukan Inspektorat di Lemdik Seskoad.
  - b. Pendekatan. Pembahasan ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu pembahasan diawali dengan penginterpretasian data untuk disintesiskan dalam bentuk konsep Pembentukan Inspektorat di Lemdik Seskoad.
5. Pengertian.
  - a. Pengawasan adalah segala usaha dan kegiatan yang dilakukan atasan/APF untuk mengetahui/menilai secara cermat kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas/kegiatan/pekerjaan yang sedang/sudah berjalan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan yang semestinya tanpa diikuti tindakan korektif.
  - b. Pemeriksaan adalah proses kegiatan yang dilakukan aparat pengawasan fungsional (APF) secara obyektif untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti/pernyataan terukur tentang kejadian/tindakan/ pekerjaan yang sudah berjalan dari suatu institusi, serta membandingkan keadaan yang sebenarnya dengan keadaan yang seharusnya, dengan tujuan untuk memberikan pertimbangan dan menginformasikan tingkat kesesuaianya kepada pihak yang berkepentingan (pengguna).
  - c. Pengawasan dan Pemeriksaan adalah suatu bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang melaksanakan kegiatan pengamatan, pemeriksaan, penilaian dan pengkoreksian secara menyeluruh yang dilakukan baik dari dekat maupun dari jauh dengan jalan membandingkan atau menilai antara apa yang telah dilaksanakan dengan apa yang seharusnya.



- d. Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan yang dilakukan atasan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang akan/sedang berjalan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (diikuti tindakan korektif), sehingga hasil yang dikehendaki sesuai pula dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku.
- e. Pengawasan Melekat atau yang dikenal dengan istilah Pengendalian Manajemen Intern atau SPI (Sistem Pengendalian Internal) adalah segala upaya, pekerjaan, kegiatan dan tindakan secara terus-menerus di dalam suatu organisasi/Satuan Kerja untuk mengarahkan seluruh bentuk aktivitas agar tujuan, tugas dan fungsi dapat terlaksana secara efektif, efisien dan ekonomis dengan memanfaatkan serta melindungi segala sumber daya, data, laporan yang dapat dipercaya, yang disajikan secara wajar dan obyektif dengan berpedoman kepada ketentuan dan aturan yang berlaku.
- f. Pengawasan dan Pengendalian adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi kesalahan.
- g. Aparat Pengawasan Fungsional (APF) TNI adalah lembaga/institusi/Badan/Unit Pengawasan yang berada di lingkungan Kesatuan/Komando/Satuan TNI dengan tugas dan fungsi melaksanakan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan/pelaksanaan tugas serta fungsi Komando/Satuan di jajaran TNI yang terkait.
- h. Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan yang mempunyai beberapa arti antara lain, sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggung jawabkan (*responsibility*), yang dapat dipertanyakan (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang mempunyai



ketidakbebasan (*liability*) termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya salah satu aspek dari administrasi publik atau pemerintahan.

- i. Efektivitas adalah ukuran tingkat pemenuhan output atau tujuan proses. Semakin tinggi pencapaian target atau tujuan proses maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. Proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman.
- j. Efisiensi adalah ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Semakin hemat/sedikit penggunaan sumber daya, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Proses yang efisien ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih murah dan lebih cepat.



## BAB II LATAR BELAKANG

6. Umum. Efektifitas dan efisiensi organisasi militer merupakan hal mutlak, sebagai bagian dalam rangka pencapaian *good and clean governance*. Dalam rangka menjalankan tugas, Seskoad berupaya menjaga serta memelihara sifat efektif, efisien dan akuntabel. Hal ini selaras dengan Reformasi Internal TNI<sup>1</sup> dalam mendukung program reformasi birokrasi 2010-2025. Sifat-sifat yang diinginkan tersebut tidak terlepas dari keterpaduan sistem pengawasan sebagai bagian dari manajemen organisasi. Sistem pengawasan tersebut diantaranya pengawasan dari atasan langsung dan pengawasan fungsional. Bentuk tindak lanjut dari manajemen organisasi, memunculkan suatu gagasan yang merupakan saran dan pemikiran guna membentuk Inspektorat di Lemdik Seskoad sebagai salah satu tugas pengawasan fungsional. Gagasan tersebut tentunya harus mengacu pada undang-undang, hukum, peraturan, dan teori yang berlaku. Dasar lain yang tidak boleh dikecualikan yaitu kebijakan dan petunjuk yang berlaku baik dilingkungan pemerintah maupun organisasi militer.

### 7. Dasar.

a. Dasar Hukum. Merupakan suatu pedoman yang mendasari pembentukan inspektorat Seskoad dalam rangka mendukung reformasi:

- 1) Undang-Undang RI Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara Bab 1 Ketentuan Umum. Pada hakikatnya diperlukan adanya pemeriksaan untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, dan keandalan informasi mengenai pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Dalam melaksanakan tugas pemeriksaan tentunya harus dilaksanakan sesuai dengan

---

<sup>1</sup> Puspen TNI, Reformasi Internal TNI dalam "Penpas", diakses dari <http://www.tni.mil.id/view-2447-reformasi-internal-tni.html>, pada tanggal 2 Maret 2015 pukul 14.30



standar yang berlaku agar didapatkan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Standar tersebut merupakan patokan untuk melaksanakan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab yang meliputi standar umum, standar pelaksanaan pemeriksaan dan standar pelaporan. Klausul ini memberikan petunjuk bahwa kegiatan pemeriksaan yang dilaksanakan oleh badan pemeriksa/Inspektorat Seskoad nantinya harus sesuai dengan tujuan dan standar pemeriksaan yang berlaku sesuai Undang-Undang RI Nomor 15 tahun 2004.

2) Keppres Nomor 31 tahun 1983 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Agar diperoleh hasil pengawasan yang objektif terhadap badan/unit pelaksana suatu kegiatan maka diperlukan adanya pengawasan yang terlepas dari unit-unit pelaksanaan tersebut. Pengawasan yang terlepas dari unit pelaksana dimaksud untuk menghindari terjadinya kegiatan yang dapat melemahkan fungsi pengawasan maupun kegiatan negatif antara pengawas dengan unit yang diawasi. Klausul ini memberikan isyarat kepada Seskoad agar membentuk badan pengawas dan pemeriksa yang terlepas dari unit-unit pelaksana kegiatan sesuai dengan Keppres Nomor 31 tahun 1983.

b. Dasar Operasional. Landasan Operasional menguraikan tentang aturan dan peraturan yang memberikan arah maupun pedoman dalam penulisan ini. Adapun landasan operasional tersebut sebagai berikut :

1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah. Uraian peraturan dalam regulasi ini sebagai pedoman pejabat inspektorat Seskoad dalam peningkatan fungsi wasrik dengan membentuk badan Inspektorat Seskoad. Adapun uraian pasal 11 tentang perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif sekurang-kurangnya harus :



- a) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*Quality Assurance*).
  - b) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen resiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*Early Warning System*).
  - c) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*Consulting*). Guna mencegah terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka pada setiap lini pemerintahan dibentuk lembaga pengawasan internal pemerintah yang secara khusus melaksanakan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pejabat pengawas pemerintah.
- 2) Instruksi Presiden RI Nomor 15 Tahun 1983, tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan. Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam rangka meningkatkan pendayagunaan aparatur negara menuju terwujudnya pemerintah yang bersih dan berwibawa. Kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh badan pengawas dan pemeriksa hendaknya dilakukan berdasarkan pedoman yang berlaku sehingga tidak menyimpang dari tujuan maupun sasaran yang hendak dicapai. Klausul ini sebagai pedoman Inspektorat Seskoad dalam pelaksanaan tugas nantinya.
- 3) Peraturan Menteri Pertahanan RI Nomor 13 Tahun 2012 tanggal 22 Maret 2012 tentang Pedoman Kendali Mutu Audit APIP Kemenhan dan TNI. Bahwa kendali mutu audit aparat pengawas intern pemerintah harus sesuai dengan kode etik dan standar audit aparat pengawas intern pemerintah. Aturan dalam regulasi ini sebagai pedoman persyaratan pejabat audit dalam pembentukan badan Inspektorat di Lemdik Seskoad.



Sesuai dengan pasal 34 tentang syarat calon auditor, dalam rangka menyeleksi calon auditor harus memenuhi syarat, yaitu meliputi:

- a) Kemampuan intelektual, teknis dan berkomunikasi dengan semua tingkatan pejabat dalam organisasi; dan
  - b) Standar yang dimiliki para auditor APIP, meliputi latar belakang pendidikan, sikap dan perilaku, kemampuan menyesuaikan diri, dan mampu memahami sesuatu, serta memiliki ketetapan hati.
- 4) Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/93/XI/2011 tanggal 29 November 2011 tentang Buku Petunjuk Administrasi penilaian dan perhitungan beban kerja di lingkungan Tentara Nasional Indonesia. Bahwa dalam rangka tindak lanjut reformasi birokrasi di lingkungan TNI, perlu menetapkan ketentuan sebagai petunjuk administrasi penilaian dan perhitungan beban kerja di lingkungan Tentara Nasional Indonesia. Aturan dalam regulasi ini sebagai pedoman penilaian dan perhitungan beban kerja dalam rangka membentuk badan Inspektorat di Lemdik Seskoad agar badan tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien.
- 5) Peraturan Kasad Nomor Perkasad/259/XII/2007 tanggal 28 Desember 2007 tentang Buku Petunjuk Teknik tentang Pengawasan Melekat. Bahwa satuan jajaran TNI AD diarahkan untuk memelihara dan menciptakan kondisi penyelenggaraan tugas dan fungsi yang profesional, memiliki etos kerja yang baik, bersih, transparan dan akuntabilitas yang tinggi serta bebas dari praktik Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN).
- c. Dasar Teori. Pengawasan merupakan fungsi manajemen sepenuhnya adalah tanggungjawab setiap tingkat manapun. Hakekat pengawasan adalah mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan, kegagalan dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan



tugas-tugas organisasi. Pengawasan adalah proses pengamatan pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>2</sup> Fungsi Inspektorat adalah melaksanakan pengawasan dan pengendalian sebuah lembaga atau instansi guna mewujudkan organisasi yang efektif, efisien dan akuntabel. Uraian teorinya adalah :

- 1) Menurut Situmorang dan Juhir, maksud pengawasan adalah untuk :
  - a) Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak.
  - b) Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
  - c) Mengetahui apakah penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam rencana, terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
  - d) Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.
  - e) Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan.<sup>3</sup>
- 2) Menurut Saiful Anwar: "Pengawasan atau kontrol terhadap tindakan aparatur pemerintah diperlukan agar pelaksanaan

---

<sup>2</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1992, hal. 169

<sup>3</sup> M. Situmorang, V. dan Juhir, J. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994, hal. 22



tugas yang telah ditetapkan dapat mencapai tujuan dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan".<sup>4</sup>

3) Menurut George R. Terry: "Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan".<sup>5</sup>

4) Menurut Teguh Pudjo Mujono: "Pengawasan intern meliputi susunan organisasi, cara-cara dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Untuk menjaga dan mengamankan harta miliknya, diperlukan kecermatan dan kebenaran data administrasi, memajukan efisiensi kerja dan mendorong dipatuhiannya kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh *top management*".<sup>6</sup>

## 8. Landasan Pemikiran.

### a. Reformasi Birokrasi.

1) Era reformasi Indonesia yang terjadi sejak bulan Mei 1998, antara lain adanya tuntutan reformasi secara kelembagaan setiap penyelenggara negara. Pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing instansi pemerintah dilakukan berdasarkan kebijakan/program/kegiatan yang telah digariskan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan *Roadmaps* Reformasi Birokrasi serta berbagai pedoman pelaksanaannya.

2) Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) adalah salah satu lembaga negara yang tidak terlepas dari tuntutan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi TNI AD berawal dari dua aspek, yaitu aspek struktural dan aspek kultural. Dari sudut aspek struktural, meliputi pembentahan

---

<sup>4</sup> Saiful Anwar., *Sendi-Sendi Hukum Administrasi Negara*, Glora Madani Press, 2004, hal.127

<sup>5</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta, PT Bumi Aksara, 2006, hal. 395

<sup>6</sup> Mujono Teguh Pudjo, *Pengawasan Intern*, Yogyakarta, Global Pustaka Utama, 1999, hal. 28



di bidang struktur organisasi, yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan nasional, untuk mewujudkan tata laksana yang efektif dan efisien. Aspek kultural diarahkan pada perubahan pola pikir dan perilaku prajurit serta kepatuhan terhadap hukum dan HAM serta disiplin prajurit dalam melaksanakan tugas.

3) Agar reformasi birokrasi TNI AD dapat berjalan sesuai rencana, maka perlu unsur pengawasan. Seskoad bertugas membantu pimpinan TNI AD dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengkajian strategis perlu menata ulang, mengubah, memperbaiki dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi lebih baik. Dengan demikian reformasi birokrasi TNI AD khusus di lingkungan Seskoad, perlu penambahan satu bidang kelembagaan sebagai pengawas dalam rangka mendukung tugas pokok TNI AD.

b. Perubahan Paradigma Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP).

1) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka dimulai dari level tertinggi pada penyelenggaraan negara. Unsur pengawasan dilaksanakan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) yang bekerjasama dengan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). DPR dan BPK secara teknis fungsional melakukan tugas pemeriksaan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara yang dilaksanakan oleh pemerintah. Sedangkan pada level dibawahnya (di lingkungan pemerintahan sendiri), Presiden bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan pengawasan yang secara struktural dilaksanakan oleh APIP yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pada jenjang instansi pemerintah dibawahnya seperti kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, unsur pengawasan dilakukan oleh APIP



yaitu Inspektorat jenderal kementerian/lembaga atau inspektorat daerah.

2) Perubahan paradigma APIP ini dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pasal 11, yaitu harus:

- a) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*Quality Assurance*);
- b) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen resiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*Early Warning System*); dan
- c) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*Consulting*).

3) Perubahan pada peran APIP ini membawa dampak bagi semua instansi pemerintah karena pengawasan merupakan langkah awal dalam menuntun setiap organisasi, agar dapat berjalan sesuai aturan. Seskoad sebagai Lemdikpus belum memiliki badan staf yang berfungsi sebagai pengawas, sehingga peran APIP yang telah ditentukan belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara optimal.

c. Perhitungan Beban Kerja. Beban kerja adalah penentuan besar beban pekerjaan yang ditanggung oleh seorang personel dibandingkan dengan beban kerja dalam situasi dan kondisi normal. Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan kuantitas serta kualitas personel yang diperlukan guna menetapkan sistem dan prosedur pelaksanaan tugas.



Dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun psikologis pekerja yang menerima beban kerja tersebut. Beban kerja dapat berupa beban kerja fisik dan beban kerja psikologis. Beban kerja fisik dapat berupa beratnya pekerjaan seperti mengangkat, merawat, mendorong. Sedangkan beban kerja psikologis dapat berupa sejauh mana tingkat keahlian dan prestasi kerja yang dimiliki individu dengan individu lainnya.<sup>7</sup>

Latar belakang munculnya analisis beban kerja adalah karena belum ada alat/sistem yang efektif untuk merencanakan kebutuhan personel per unit. Sedangkan jumlah kebutuhan personel pada organisasi militer hingga saat ini belum seluruhnya dihitung secara tepat. Kebutuhan personel dihitung masih berdasarkan perkiraan semata yang berakibat pada tidak efisiennya organisasi terutama dalam penataan personel.

Agar penataan personel tetap seimbang antara pemisahan dengan penambahan (*Zero Growth of Personnel*), serta mendekati ketepatan postur (*Right Sizing*), maka sistem mendesak yang harus dilakukan adalah melakukan penilaian dan perhitungan beban kerja secara tepat dan benar. Dengan perhitungan tersebut maka efektifitas organisasi dan efisiensi sumber daya bermuara pada terwujudnya postur TNI AD yang mampu melaksanakan tugas pokoknya secara efektif, efisien dan akuntabel.

---

<sup>7</sup> Manuaba, A, *Ergonomi, Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Dalam : Wigny Osvebroto, S & Wiratno, SE, Eds, Procendings Seminar Nasional Ergonomi. PT. Guna Widya, Surabaya, 2000, hal: 1-4.



### BAB III PERMASALAHAN

9. Umum. Pelaksanaan wasrik di Seskoad sesuai dengan orgas Seskoad menjadi tugas dan kewajiban Dirbinlem sebagai pembantu Komandan dalam menyelenggarakan kegiatan fungsi organik militer Seskoad.<sup>8</sup> Wasrik internal yang dilaksanakan di Seskoad, pelaksanaannya terbatas pada pengendalian dan pengawasan melekat. Kegiatan dalwaskat tersebut masih belum optimal apabila dilihat dari segi output kegiatannya. Hal tersebut disebabkan oleh 3 hal penting. *Pertama*, tidak adanya badan inspektorat Seskoad untuk melaksanakan wasrik internal. *Kedua*, personel yang ditunjuk melaksanakan wasrik tidak memiliki kemampuan/persyaratan dalam kegiatan tersebut. *Ketiga*, beban kerja yang berlebih dengan tugas tambahan melaksanakan wasrik. Mengantisipasi terjadinya penyimpangan-penyimpangan di Lemdik Seskoad serta untuk memperbaiki organisasi dan tugas maka perlu diadakan pembentukan Inspektorat di Lemdik Seskoad.

Perubahan orgas Seskoad dengan membentuk inspektorat guna mewujudkan lembaga yang akuntabel dan efisien. Perubahan ini akan memberikan kesan bahwa Seskoad selalu berusaha untuk mendukung reformasi birokrasi serta terciptanya *good and clean governance*. Berkaitan dengan pengukuran kinerja yang berbasis *good governance*, Asmawi dalam Gambir Bhata<sup>9</sup> mengungkapkan:

"...bahwa unsur-unsur utama *good governance*, yaitu: akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan aturan hukum ditambah dengan kompetensi manajemen dan hak-hak asasi manusia..."

---

<sup>8</sup> Mabesad, Organisasi dan Tugas Seskoad (Perkasad / 5 / II / 2011 tanggal 11 Pebruari 2011), Pasal 1.

<sup>9</sup> Asmawi Rewansyah, *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*, Jakarta, CV Yusaintanas Prima, 2010,

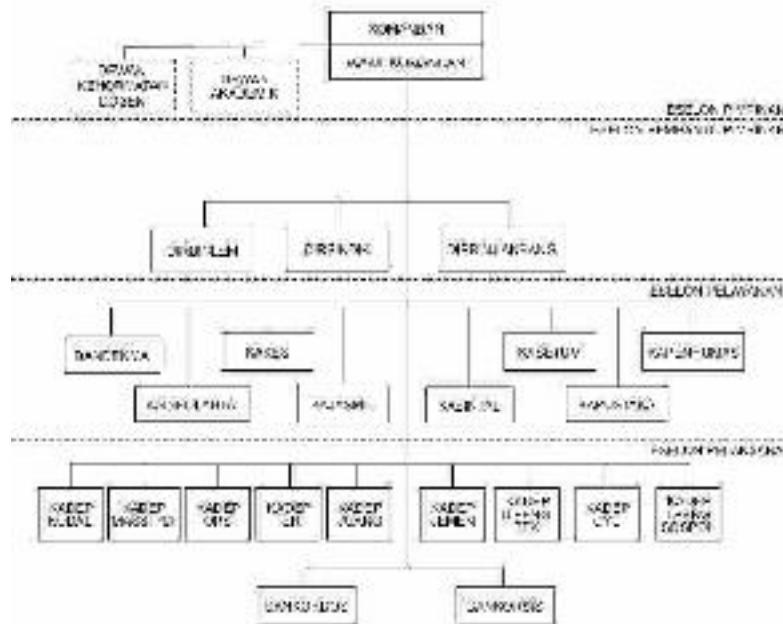


Selain itu harus diperhatikan pula prinsip-prinsip Reformasi Birokrasi, diantaranya : *outcomes oriented*, terukur, efisien, efektif, realistik, konsisten, sinergi, inovatif, kepatuhan dan dimonitor.<sup>10</sup>

10. Organisasi Seskoad. Organisasi militer saat ini merupakan organisasi modern yang diharapkan dapat bekerja secara efektif, efisien dan akuntabel dalam pelaksanaan tugasnya. Organisasi Seskoad yang berlaku saat ini adalah Orgas berdasarkan Peraturan Kasad Nomor Perkasad/5/I/2011 tanggal 11 Februari 2011 tentang Organisasi dan Tugas Seskoad. Secara garis besar terdiri dari eselon pimpinan, eselon pembantu pimpinan, eselon pelayanan dan eselon pelaksana. Untuk memahami kondisi organisasi Seskoad kita perlu melihat struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi yang diselenggarakan Seskoad.

#### a. Struktur Organisasi.

### STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH STAF DAN KOMANDO ANGKATAN DARAT (BERDASARKAN ESELON DAN JABATAN)



<sup>10</sup> Perpres RI Nomor 81 Tahun 2010, tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.



Seskoad adalah organisasi Lembaga Pendidikan Pusat (Lemdkipus) yang merupakan bagian dari kekuatan pendukung TNI AD. Organisasi Seskoad seperti yang tergambar dalam struktur organisasi disusun berdasarkan eselon dan jabatan sebagai berikut:

- 1) Eselon Pimpinan.
    - a) Komandan Sekolah Staf dan Komando Angkatan Darat, disingkat Danseskoad.
    - b) Wakil Komandan Sekolah Staf dan Komando Angkatan Darat, disingkat Wadan Seskoad.
  - 2) Eselon Pembantu Pimpinan.
    - a) Direktur Pembinaan Lembaga, disingkat Dirbinlem.
    - b) Direktur Pembinaan Pendidikan, disingkat Dirbindik.
    - c) Direktur Pembinaan Pengkajian dan Pengembangan, disingkat Dirbinjianbang.
    - d) Kepala Kelompok Pembantu Administrasi, disingkat Kapok Banmin.
    - e) Dewan Kehormatan Dosen.
    - f) Dewan Akademik.
  - 3) Eselon Pelayanan.
  - 4) Eselon Pelaksana.
- b. Tugas Pokok. Seskoad sebagai lembaga pendidikan pusat di tingkat Mabesad bertugas pokok menyelenggarakan pendidikan pengembangan umum tertinggi Angkatan Darat, pengkajian dan pengembangan strategis dalam rangka mendukung tugas pokok TNI Angkatan Darat. Dirbinlem mempunyai tugas kewajiban sebagai berikut :



- 1) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan penyusunan program dan anggaran, mengevaluasi seluruh pelaksanaan program dan anggaran jajaran Seskoad serta menyusun rencana induk Seskoad.
  - 2) Merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan pengamanan personel, materiil, kegiatan, berita/dokumen, pembinaan teritorial terbatas, pengurusan personel, tugas-tugas protokoler, administrasi umum dan penerangan serta pelayanan kesehatan prajurit dan PNS jajaran Seskoad.
  - 3) Merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan pengurusan logistik, perawatan militer, materiil, fasilitas jasa dan logistik jajaran Seskoad.
  - 4) Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan Tata Usaha di lingkungan Sdirbinlem.
  - 5) Mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas Denma, Kesehatan, Infolahtha, Jasmil, Setum, Bintal, Perpustakaan dan Penhumas.<sup>11</sup>
- c. Fungsi. Seskoad untuk melaksanakan tugas pokok satuan maka menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :
- 1) Fungsi Utama.
    - a) Pendidikan. Meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan di bidang pendidikan umum tertinggi Angkatan Darat.
    - b) Pengkajian dan Pengembangan. Meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan dalam rangka pengkajian dan pengembangan penyelenggaraan pendidikan dan masalah-masalah strategis.

---

<sup>11</sup> Mabesad, Organisasi dan Tugas Seskoad (Perkasad / 5 / II / 2011 tanggal 11 Februari 2011), Pasal 11.



2) Fungsi Organik Militer. Meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan di bidang intelijen, operasi, personel, logistik, teritorial, perencanaan, pengawasan dan pemeriksaan dalam rangka mendukung tugas pokok Seskoad.

3) Fungsi Organik Pembinaan. Meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan di bidang pendidikan dan latihan dalam rangka mendukung tugas pokok Seskoad.

Berdasarkan Orgas Seskoad yang berlaku saat ini, tidak terdapat badan khusus yang menangani pengawasan dan pemeriksaan dalam fungsi organik militer. Dirbinlem sebagai unsur pembantu Komandan bertanggungjawab untuk menyelenggarakan kegiatan fungsi organik militer, diantaranya yaitu pengawasan dan pemeriksaan. Namun, fungsi pengawasan dan pemeriksaan pada Orgas Seskoad Tahun 2011 selama ini terbatas pada kegiatan pengendalian dan pengawasan melekat. Dihadapkan dengan fungsi organik militer, Dirbinlem Seskoad dituntut untuk tetap melaksanakan fungsi pemeriksaan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan. Fakta yang ada saat ini, personel yang terlibat kegiatan dalwaskat ditunjuk berdasarkan surat perintah Danseskoad yang hanya bersifat sementara.

11. Temuan Wasrik Itjenad. Dalwaskat sebagai bagian dari fungsi pengawasan dan pemeriksaan merupakan kegiatan untuk mengetahui sejauh mana Program Kerja dan Anggaran dapat dilaksanakan. Salah satu tolok ukur dilaksanakannya dalwaskat adalah untuk menyiapkan satuan dalam kegiatan wasrik yang akan dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Angkatan Darat (Itjenad). Kegiatan dalwaskat yang selama ini dilaksanakan di Seskoad masih belum optimal, dilihat dari masih banyaknya temuan penyimpangan oleh wasrik Itjenad. Kegiatan dalwaskat internal tersebut masih terkendala oleh kemampuan pengawas dan pemeriksa serta kurangnya pemahaman obyek terhadap bidang kinerja dan perbendaharaan. Hal ini dikuatkan



oleh masih adanya temuan wasrik Itjenad bidang kinerja dan perbendaharaan pada TA 2010-2014, sebagai berikut:

a. Tahun Anggaran 2010. Hasil temuan wasrik Itjenad sebanyak 20 kasus penyimpangan kinerja dan 16 kasus penyimpangan perbendaharaan, diantaranya yaitu:

1) Kinerja.

a) Pelaksanaan pengamanan aset tanah dan bangunan milik Seskoad di Jl. Setia dan Jl. Bhakti Kel. Pasteur Kec. Sukajadi Bandung dilaksanakan tidak semestinya, sehingga berpotensi merugikan negara.

b) Penanganan pelanggaran hukum dan disiplin belum tuntas.

2) Perbendaharaan.

a) Hasil pemeriksaan biaya ATK TA 2009 sesuai P3/61052/VII/2009 tanggal 9 Juli 2009 sebesar Rp. 250.000.000,- Wabku belum tertib sehingga diragukan kebenarannya.

b) Hasil pemeriksaan terhadap Wabku Giat Opsdik Seskoad Reguler XLVII tahun 2009 sebesar Rp. 174.597.500,- Sesuai P3/61012/III/2009 tanggal 18 Maret 2009 berdasarkan kontrak Nomor 01/14B/IV/2009 tanggal 7 April 2009 yang dilaksanakan oleh CV. Manunggal Baru belum tertib administrasi sehingga diragukan kebenarannya.

b. Tahun Anggaran 2011. Hasil temuan wasrik Itjenad sebanyak 20 kasus penyimpangan kinerja dan 9 kasus penyimpangan perbendaharaan, diantaranya yaitu:



- 1) Kinerja.
  - a) Pengamanan aset tanah dan bangunan di Seskoad Program Kerja dan Anggaran Seskoad TA 2010 belum dilaksanakan secara optimal.
  - b) Penanganan pelanggaran hukum dan disiplin yang terjadi di jajaran Seskoad belum diproses dan diselesaikan secara tuntas.
- 2) Perpendaharaan.
  - a) Hasil pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban keuangan Giat Binkat Fungsi TA 2010 sebesar Rp. 500.000.000,- berdasarkan P3/61086/VII/2010 tanggal 27 Agustus 2010 dan SPP/223/XI/2010 tanggal 10 November 2010 wabku sebesar Rp 113.375.000,- tidak sesuai peruntukannya.
  - b) Hasil pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban keuangan pembayaran barang-barang sarana prasarana pendidikan Seskoad TA 2010 sebesar Rp 378.948.500,- berdasarkan P3/61040/V/2010 tanggal 7 Mei 2010 dan SPP/1266/IX/2010 tanggal 1 September 2010 wabku sebesar Rp 250.369.500,- tidak sesuai peruntukannya.
- c. Tahun Anggaran 2012. Hasil temuan wasrik Itjenad sebanyak 11 kasus penyimpangan kinerja dan 5 kasus penyimpangan perpendaharaan, diantaranya yaitu:
  - 1) Kinerja.
    - a) Pemanfaatan aset satuan dengan menyewakan Gedung Serba Guna Prof. Dr. Satrio dalam pelaksanaannya belum mempedomani Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor Permenkeu/96/ PMK-06/2007 tanggal 4 September 2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan, Pemanfaatan, Penghapusan dan Pemindah-tanganan BMN.



- b) Kegiatan lelang pengadaan pengembangan Sistem Komputerisasi Gladi Posko I tahap dinamika (lanjutan) War Game 2D yang terbagi dalam lima KOP (Keputusan Otorisasi Pelaksanaan) dan lima P3 dijadikan dalam satu kegiatan.
- 2) Perbendaharaan.
- a) Hasil pemeriksaan terhadap Wabku pembayaran Dana Seldik Tk 1/2 Casis Seskoad sebesar Rp. 309.500.000,- tidak sesuai peruntukannya.
- b) Hasil pemeriksaan terhadap Pertanggungjawaban Keuangan Pembayaran Pengembangan Sistem Komputerisasi Gladi Posko I tahap Dinamika (Lanjutan) sebesar Rp.1.001.911.000,- tidak tertib administrasi dan diragukan pertanggungjawabannya.
- d. Tahun Anggaran 2013. Hasil temuan wasrik Itjenad sebanyak 17 kasus penyimpangan kinerja dan 5 kasus penyimpangan perbendaharaan, diantaranya yaitu:
- 1) Kinerja.
- a) Proses pengadaan rancang bangun komputerisasi Uji Rangkap Metode *Tactical Floor Game (TFG)* belum tertib karena terjadi penggabungan paket kegiatan belanja barang dan pengadaan belanja modal dijadikan dalam 1 paket kegiatan pengadaan barang/jasa dan penerbitan P3, berdasarkan dari beberapa Keputusan Otorisasi Pelaksanaan (KOP) yang penerbitannya terdapat perbedaan waktu yang relatif lama.
- b) Pelaksanaan pendataan BMN di Seskoad kurang optimal karena nilai aset Seskoad yang dituangkan pada laporan BMN secara manual maupun aplikasi SIMAK belum akurat dan masih terdapat penerimaan aset tetap, aset tak



berwujud pada TA 2012 belum dimasukkan ke data BMN Seskoad.

2) Perbendaharaan.

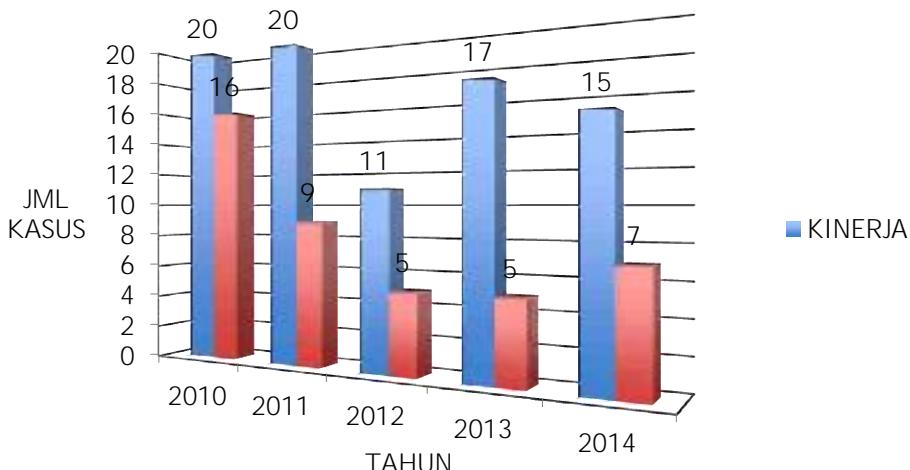
- a) Hasil pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban keuangan pengadaan Rancang Bangun Komputerisasi Uji RO Ops gab *Metode Tactical Floor Game* (TFG) yang dilaksanakan oleh H. Susilo Wibowo, S.IP, Direktur PT. Restu Ibu Jl. Sentral Cibabat Nomor. 11A Cimahi sebesar Rp. 1.848.064.000,- diragukan sebesar Rp. 1.541.364.000,- dan tidak sesuai peruntukannya sebesar Rp. 306.700.000,-.
  - b) Hasil pemeriksaan Wabku kegiatan revisi Hanjar TA 2012 berdasarkan Perubahan 1 P3/61062.a/V/2012 tanggal 30 Juli 2012 sebesar Rp.90.000.000,- tidak tertib sehingga diragukan karena tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- e. Tahun Anggaran 2014. Hasil temuan wasrik Itjenad sebanyak 15 kasus penyimpangan kinerja dan 7 kasus penyimpangan perbendaharaan, diantaranya yaitu:
- 1) Kinerja.
    - a) Proses pengadaan rancang bangun sistem komputerisasi anti plagiat tidak efektif, efisien dan ekonomis serta belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
    - b) Pelaksanaan program dan anggaran pengembangan rancang bangun sistem komputerisasi uji RO Ops gab dengan Methode TFG 3 dimensi, giat Litbang Puskodal Ops Dikreg, rancang bangun sistem dan komputerisasi anti plagiat serta Bangsis *data base* disposisi dan komposisi satuan TA 2013 oleh Sdirbinjianbang Seskoad belum tertib administrasi dan belum sesuai ketentuan yang berlaku.



2) Perbendaharaan.

- a) Hasil pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban keuangan belanja modal rancang bangun sistem komputerisasi anti plagiat TA 2013 berdasarkan P3 Danseskoad Nomor P3/19008/III/2013 tanggal 11 Maret 2013 belum tertib dan diragukan kebenarannya.
- b) Hasil pemeriksaan terhadap pembayaran Tunjangan Kinerja personel Militer TA 2013 di Seskoad terdapat pembayaran tunjangan kinerja tidak dapat dipertanggungjawabkan dan harus dikembalikan ke Kas Negara melalui Pekas yang melayani karena terdapat anggota militer yang sedang dalam proses hukum namun tunjangan kinerjanya masih diajukan dan dibayarkan.

**GRAFIK TEMUAN WASRIK ITJENAD TA 2010-2014**



Sumber : Bagprogar Sdirbinlem Seskoad.



12. Perbandingan Fungsi Wasrik dan Alokasi Anggaran. Untuk memahami fungsi inspektorat yang berada di lembaga pendidikan TNI AD maka perlu satuan pembanding yaitu fungsi inspektorat Kodiklat TNI AD dan Akmil, serta alokasi/besaran anggaran yang dipertanggungjawabkan oleh kedua organisasi tersebut.

a. Kodiklat TNI AD. Kodiklat TNI AD merupakan Komando Utama Pembinaan yang berkedudukan langsung dibawah Kasad. Dengan susunan organisasi terdiri dari 4 (empat) eselon, yaitu :

- 1) Eselon Pimpinan.
  - a) Dankodiklat TNI AD.
  - b) Wadankodiklat TNI AD.
- 2) Eselon Pembantu Pimpinan.
  - a) Dirdok Kodiklat TNI AD.
  - b) Dirdik Kodiklat TNI AD.
  - c) Dirlat Kodiklat TNI AD.
  - d) Ses Kodiklat TNI AD.
  - e) Ir Kodiklat TNI AD.
- 3) Eselon Pelayan.
- 4) Eselon Pelaksana.

Inspektur Kodiklat TNI AD sebagai eselon pembantu pimpinan, bertanggungjawab menyelenggarakan pengawasan dan pemeriksaan di bidang umum dan perbendaharaan, pendidikan dan latihan serta logistik dan materiil di lingkungan Kodiklat TNI AD.<sup>12</sup> Inspektur Kodiklat TNI AD berpangkat Kolonel, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 1 (satu) Wakil Inspektur

---

<sup>12</sup> Mabesad, Organisasi dan Tugas Kodiklat TNI AD (Kep Kasad Nomor Kep/38/X/2006 tanggal 10 November 2006), pasal 12.



Kodiklat TNI AD berpangkat Letnan Kolonel, 2 (dua) Inspektur Madya berpangkat Letkol, 4 (empat) Inspektur Muda berpangkat Mayor serta 1 (satu) Perwira Tata Usaha dan Urusan Dalam berpangkat Kapten.

b. Akmil. Akmil merupakan Lembaga Pendidikan Pusat yang berkedudukan langsung dibawah Kasad. Dengan susunan organisasi terdiri dari 4 (empat) eselon, yaitu :

1) Eselon Pimpinan :

- a) Gubernur Akmil.
- b) Wagub Akmil.

2) Eselon Pembantu Pimpinan :

- a) Ir Akmil.
- b) Dirbinlem.
- c) Dirbindik.
- d) Dirbinlitbang.
- e) Pamen Ahli/ Dosen Fungsional Golongan IV.
- f) Kapok Banmin.

3) Eselon Pelayanan.

4) Eselon Pelaksana.

Inspektur Akmil sebagai eselon pembantu pimpinan, bertanggungjawab membantu menyelenggarakan pengawasan dan pemeriksaan dibidang pam, opster, personel, logistik, materiil serta program dan anggaran.<sup>13</sup> Inspektur Akmil berpangkat Kolonel, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 1 (satu) Wakil Inspektur Akmil berpangkat Letnan Kolonel, 2 (dua) Inspektur Madya berpangkat Letkol, 4 (empat) Inspektur Muda

---

<sup>13</sup> Akmil, Naskah Akademik tentang "Validasi Organisasi dan Tugas Akmil", 2014



berpangkat Mayor serta 1 (satu) Kepala Tata Usaha dan Urusan Dalam berpangkat Kapten.

c. Seskoad. Seskoad merupakan Lembaga Pendidikan Pusat yang berkedudukan langsung di bawah Kasad. Dengan susunan organisasi terdiri dari 4 (empat) eselon, yaitu Eselon Pimpinan, Pembantu Pimpinan, Pelayanan dan Pelaksana.<sup>14</sup>

Pada Orgas Seskoad tidak terdapat Inspektorat sebagai eselon pembantu pimpinan yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pengawasan dan pemeriksaan. Tugas wasrik tersebut menjadi tugas Dirbinlem sesuai dengan penjabaran tugas kewajiban Dirbinlem pada Orgas Seskoad Pasal 11 tentang Dirbinlem.<sup>15</sup> Namun pelaksanaan tugas tersebut selama ini terbatas pada kegiatan Dalwaskat saja dan diselenggarakan dengan membentuk tim Dalwaskat. Tim tersebut terdiri dari personel yang ditunjuk berdasarkan surat perintah Danseskoad yang hanya bersifat sementara.

d. Alokasi Anggaran. Berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan Program dan Anggaran TNI AD TA 2015, besar anggaran yang diterima Kodiklat TNI AD, Akmil dan Seskoad sebagai berikut:

---

<sup>14</sup> Struktur Orgas Seskoad pada Bab III Permasalahan, hal. 14

<sup>15</sup> Ibid 11



**TABEL PELAKSANAAN PROGRAM DAN ANGGARAN TNI AD  
TA 2015  
(BERDASARKAN JENIS BELANJA)**

(Dalam Ribuan Rupiah)

NOMOR	KODE	KEGIATAN/URAIAN/OUTPUT	KOTAMA / BALAKPUS		
			KODIKLAT TNI AD	AKMIL	SESKOAD
A1	512	Belanja honor / lembur / vakasi / tunsus			
1	512411	Belanja Pegawai (Tunsus/Kegiatan) a. Uang Representasi	672.000	126.000	126.000
A2	52	Belanja Barang			
1	521115	Honor yang Terkait Dengan Ops Satuan Kerja Honor yang Terkait Dengan Ops Satuan Kerja a. Honor BP & BPP b. Honor SAI c. Honor Simak BMN	78.000 90.000 90.000	28.200 15.000 90.000	10.200 15.000 30.000
2	521119	Belanja Barang Operasional Lainnya a. Dukungan Kodal b. Duksus Renprogar	4.142.000 800.000	752.000 150.000	776.000 150.000
3	1482	Penyelenggaraan Administrasi Umum Belanja Barang Operasional Lainnya a. Belanja Barang Pokja b. Bin Infolahtha	1.000.000 500.000	200.000 100.000	200.000 100.000
		<i>Rekapitulasi</i>	<i>6.772.000</i>	<i>1.461.200</i>	<i>1.407.000</i>

Sumber : PPPA TNI AD TA.2015, Sublampiran A (Bidang Anggaran)

Berdasarkan besar anggaran yang dipertanggungjawabkan, terdapat perbedaan jumlah yang signifikan antara Akmil dan Seskoad dibandingkan dengan Kodiklat TNI AD. Berdasarkan alokasi anggaran yang diterima, Kodiklat TNI AD telah memiliki badan inspektorat untuk melaksanakan fungsi wasrik. Disisi lain, antara Akmil dengan Seskoad relatif sama besar anggaran yang



dipertanggungjawabkan. Badan inspektorat Akmil saat ini masih dalam bentuk usulan naskah akademik, sedangkan Seskoad saat ini tidak terdapat badan inspektorat.

13. Beban Kerja Personel. Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi dalam meningkatkan kinerja personel, unit kerja maupun satuan kerja. Beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun psikologi pekerja yang menerima beban kerja tersebut. Hasil evaluasi beban kerja di Seskoad menunjukkan masih adanya personel, unit kerja maupun satuan kerja yang memiliki beban kerja melebihi batas maksimal. Personel yang terlibat dalam kegiatan Dalwaskat memiliki beban kerja cukup tinggi karena Dalwaskat merupakan tugas tambahan diluar beban kerja utamanya. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian dan perhitungan beban kerja Seskoad TA 2014 yang dilaksanakan oleh Mabes TNI AD pada bulan Mei 2014. Dirbinlem selaku penyelenggara Dalwaskat memiliki indek beban kerja (IBK) sebesar 140,06% dan masuk dalam kriteria sangat tinggi. Hasil tersebut diperoleh dengan menghitung beban kerja berdasarkan uraian tugas sesuai tugas kewajiban Dirbinlem, sebagai berikut:



INVENTARISASI KEGIATAN DIRBINLEM

No	Uraian Kegiatan	Satuan Hasil	Volume Kerja/Beban Kerja							SKR	Beban Kerja / Tugas (JAM)
			Hr	Mg	Bln	TW	Smt	Thn			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Apel	Apel	2							15	119.00
2	Disposisi Surat	Surat	25							10	991.67
3	Mengoreksi/Memaraf/Menandatangani Surat	Surat	20							5	396.67
4	Koordinasi Langsung	Koordinasi		2						30	52.00
5	Koordinasi Via Telephone	Koordinasi		2						15	26.00
6	Menerima tamu	Tamu		2						15	26.00
7	Menghadap atasan	Giat		1						10	8.67
8	Olah raga	Giat		2						120	208.00
9	Memberikan saran	Saran		2						20	34.67
10	Rapat staf	Rapat			1					60	12.00
11	Evaluasi kegiatan	Evaluasi			1					60	12.00
12	Pengawasan dan Pengendalian	Kegiatan			1					30	6.00
13	Melaksanakan minggu militer	Kegiatan			1					30	6.00
14	Samapta	Samapta						1		30	1.00
15	Menembak	Kegiatan						1		20	0.67
16	Rikkes	Rikkes						1		60	2.00
17	Rakor Proggar	Kegiatan						1		360	12.00
18	Rakor Pers	Kegiatan						1		360	12.00
19	Rakor Log	Kegiatan						1		360	12.00
20	Rakor Ops	Kegiatan						1		360	12.00
21	Rapat sidang Pankatjabdk	Rapat						1		120	4.00
22	Rapat sidang Pankar	Rapat						1		120	4.00
23	Rapat sidang Tahorneg	Rapat						1		120	4.00
24	Pokja	Rapat							1	684	11.40
25	Rapat sidang Wanjak Gol V dan VI di SUAD	Rapat							2	360	12.00
26	Konseling kepada Pasis Dikreg Seskoad	Giat							1	360	6.00
27	Wasum Seldik Seskoad	Kegiatan							1	900	15.00
<b>JUMLAH BEBAN KERJA PERORANGAN</b>											<b>2006.73</b>

EVALUASI AKHIR PERHITUNGAN BEBAN KERJA

NO	UNIT KERJA	BSPP	PERS WAKTU	TOTAL BBM KERJA	WAKTU MORNATIF	WAKTU TDK EFektif	WAKTU KERJA BPF	INK	FORMASI PERS	REKOMENDASI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	DIRBINLEM	-	1	2006.73	2340.3	0*4.34	1453.76	141.06%	1.40	EKT Tinggi Perbaikan



## BAB IV ANALISA

14. Umum. Peningkatan akuntabilitas serta 2K3E Seskoad tidak terlepas dari pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh badan inspektorat, terutama inspektorat internal. Dengan adanya inspektorat internal diharapkan dapat meminimalisir prosentase temuan penyimpangan sebagai salah satu indikator keberhasilan fungsi wasrik di Seskoad. Keberhasilan tersebut, sangat bergantung pada kemampuan Dirbinlem dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Keterbatasan tugas dan kewenangan Dirbinlem saat ini belum mampu meminimalisir penyimpangan yang ada di Seskoad. Danseskoad berupaya untuk mengurangi beban kerja Dirbinlem dalam pelaksanaan fungsi wasrik dengan membentuk tim Dalwaskat. Namun demikian, penunjukan tim ini tidak dapat mengurangi beban kerja Dirbinlem bahkan menambah beban kerja bagi tim yang ditunjuk. Beban tugas wasrik ini seharusnya ditangani oleh badan khusus yang bertanggungjawab dan memiliki kewenangan dalam mengambil tindakan serta berada langsung di bawah Danseskoad. Oleh sebab itu, perlu analisa lanjutan terhadap organisasi, temuan wasrik sebagai indikator, fungsi wasrik dan perhitungan beban kerja dalam rangka mewujudkan pembentukan inspektorat di Lemdik Seskoad.

15. Organisasi Seskoad. Dalam pembahasan di bawah, yang akan kita analisa adalah terbatas pada unsur fungsi pengawasan dan pemeriksaan terhadap struktur organisasi, tugas pokok, dan fungsi organik militer.

a. Struktur Organisasi. Dalam struktur organisasi Seskoad sesuai dengan Peraturan Kasad Nomor Perkasad/5/I/2011 tanggal 11 Februari 2011 tentang Organisasi dan Tugas Seskoad, tidak ada badan inspektorat yang bertugas melaksanakan fungsi wasrik. Unsur pembantu pimpinan dalam organisasi Seskoad saat ini hanya terdiri dari Dirbinlem, Dirbindik, Dirbinjianbang, Dewan



Kordos dan Dewan Akademik. Pertimbangan Kasad pada rapat Uji Teori 3 Naskah Orgas Seskoad pada tanggal 29 Desember 2006 di Mabesad bahwa wasrik Seskoad dilaksanakan oleh Itjenad. Dengan tidak adanya inspektorat di Seskoad maka fungsi wasrik melekat pada pejabat/personel yang ditunjuk sebagai badan fungsional.

Struktur organisasi Seskoad saat ini dinilai kurang efektif dan efisien karena belum adanya badan yang menangani fungsi pengawasan dan pemeriksaan secara struktural. Ditinjau dari aspek struktural dalam Reformasi Birokrasi TNI AD, maka perlu pembenahan di bidang struktur organisasi. Pemberian tersebut disesuaikan dengan perkembangan lingkungan nasional untuk mewujudkan tata laksana yang efektif dan efisien. Hal ini dikuatkan oleh Teguh Pudjo Mujono yang menyatakan tentang perlunya struktural organisasi dalam pengawasan internal untuk menjaga dan mengamankan harta miliknya, diperlukan kecermatan dan kebenaran data administrasi, memajukan efisiensi kerja dan mendorong dipatuhiannya kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh *top management*.<sup>16</sup> Dengan tidak adanya badan struktural pelaksana pengawasan dan pemeriksaan secara internal berakibat pada kurang efektif dan efisiennya kinerja organisasi.

b. Tugas Pokok. Wasrik internal Seskoad sebagai salah satu tugas tanggungjawab Dirbinlem selama ini tidak dapat dilaksanakan dan masih terbatas hanya pada kegiatan Dalwaskat. Hal ini disebabkan karena tugas tanggungjawab Dirbinlem dalam Orgas Seskoad terbatas hanya pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian. Sesuai dengan perubahan paradigma APIP yang berkaitan dengan pengawasan, peran APIP harus dapat memberikan *quality assurance*, sebagai *early warning system*, dan *consultant* bagi pemerintah/organisasi. Perubahan pada peran APIP membawa dampak bagi

---

<sup>16</sup> Mujono Teguh Pudjo, *Op.Cit*, hal. 28



semua APIP, dalam hal ini tugas pokok Dirbinlem tidak dapat mewadahi peran APIP dalam bidang fungsi wasrik.

Dihadapkan dengan tugas pokok Dirbinlem, peran APIP yang dijalankan selama ini belum dapat memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Seskoad. Selain itu, tugas pokok Dirbinlem belum mampu memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen resiko, serta memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Seskoad. Oleh karena itu, penerapan peran APIP yang berkaitan dengan *quality assurance*, *early warning system* dan *consulting* harus dapat dilaksanakan di Seskoad. Pelaksanaannya dalam bentuk aplikatif melalui pembentukan lembaga inspektorat untuk melaksanakan tugas wasrik.

c. Fungsi Organik Militer. Fungsi wasrik di Seskoad sebagai salah satu fungsi organik militer tidak dapat terlaksana dengan optimal akibat dari kekurang lengkapnya organisasi untuk mewadahinya. Di dalam manajemen organisasi, wasrik merupakan hal penting untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta menghindari terjadinya penyimpangan.<sup>17</sup> Sementara itu, wasrik merupakan salah satu kegiatan pada fungsi organik militer yang selama ini diselenggarakan oleh Dirbinlem Seskoad dalam rangka melaksanakan tugas pokok.<sup>18</sup> Namun, fungsi pemeriksaan pada Orgas Seskoad tahun 2011 belum dapat dilaksanakan dan dalam penyelenggaranya masih terbatas pada kegiatan Dalwaskat. Dengan tidak dapat dilaksanakannya wasrik tersebut, maka organisasi belum dapat berjalan dengan optimal terutama dalam mewujudkan akuntabilitas satuan dan mendukung terwujudnya 2K3E serta dalam memperoleh predikat

---

<sup>17</sup> M. Situmorang, V. dan Juhir, J. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994. hal. 22

<sup>18</sup> Mabesad, *Organisasi dan tugas Seskoad Tahun 2011*, pasal 11 Dirbinlem



wajar tanpa pengecualian oleh BPKP. Dengan tidak adanya staf/lembaga yang secara khusus yang menangani tugas wasrik maka fungsi organik militer terutama pada bidang wasrik tidak optimal. Sebagai konsekuensi, pembentukan inspektorat di Lemdik Seskoad menjadi hal yang sangat *urgent* dalam rangka optimalisasi fungsi organik militer Seskoad.

16. Temuan Wasrik Itjenad. Pada pembahasan di bawah ini akan dianalisa temuan wasrik Itjenad di bidang kinerja dan perpendaharaan sebagai indikator pentingnya pembentukan inspektorat Seskoad.

a. Kinerja. Banyaknya temuan wasrik Itjenad di bidang kinerja menunjukkan belum optimalnya fungsi wasrik internal di Seskoad. Defenisi kinerja menurut Irawan adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai.<sup>19</sup> Berdasarkan teori tersebut, kinerja suatu organisasi seharusnya dapat diukur dan diamati secara konkret oleh organisasi tersebut. Belum optimalnya kinerja di Seskoad diindikasikan dengan banyaknya temuan bidang kinerja. Salah satu penyebab temuan tersebut yaitu belum adanya alat/badan yang dapat mengamati dan mengukur secara konkret baik kinerja organisasi, unit dan pegawai. Dengan demikian, Seskoad perlu membentuk suatu badan khusus dalam rangka tercapainya kinerja tersebut, yaitu inspektorat Seskoad.

Berdasarkan data dan fakta yang ditemukan mulai tahun 2010 sampai dengan 2014 masih ditemukan kasus penyimpangan kinerja. Permasalahan utama yaitu belum tertibnya administrasi serta belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini

---

<sup>19</sup> Irawan Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIA-LAN Press: Jakarta, 2002, hal. 11



disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia dalam memahami: *Pertama*, Perpres 70 tahun 2012 tentang perubahan kedua atas Perpres Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah; *Kedua*, Kepres 31 tahun 1983 tentang struktur organisasi tugas pengawasan fungsional, tata kerja pengawasan fungsional dan koordinasi proses pengembangan pengawasan; dan *Ketiga*, Permenhan RI Nomor 13 tahun 2012 tentang pedoman kendali mutu audit APIP Kemenhan dan TNI. Ketiga aturan tersebut, pada hakekatnya telah mengatur kegiatan administratif dan pengawasan serta persyaratan auditor/APIP agar sesuai dengan kode etik dan standar audit aparat APIP. Dengan demikian perlu sumber daya manusia yang memadai untuk melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan bidang kinerja agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku di atas. Dalam rangka meminimalisir penyimpangan maupun temuan, personel yang bersertifikasi pengadaan barang dan jasa serta berkualifikasi auditor, harus diwadahi dalam badan inspektorat yang dimaksud.

b. Perpendaharaan. Banyaknya temuan wasrik Itjenad di bidang perpendaharaan menunjukkan belum optimalnya fungsi wasrik internal di Seskoad. Defenisi perpendaharaan dalam Undang-Undang RI Nomor 1 tahun 2004 tentang Perpendaharaan Negara, yaitu pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara, termasuk investasi dan kekayaan yang dipisahkan, yang ditetapkan dalam APBN dan APBD. Dari dasar tersebut, keuangan suatu organisasi pemerintahan harus dapat dikelola dan dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan. Belum optimalnya pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan yang bersumber dari APBN di Seskoad diindikasikan dengan banyaknya temuan bidang perpendaharaan.<sup>20</sup> Salah satu penyebab temuan tersebut yaitu belum adanya pemahaman tentang perlakuan keuangan yang bersumber dari APBN sesuai Peraturan Bersama Menku dan Menhan RI

---

<sup>20</sup> Data penyimpangan perpendaharaan tahun 2010-2014 pada Bab III Permasalahan, hal 17



Nomor 67/PMK.05/2013 Nomor 15 Tahun 2013 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara Di Lingkungan Kemenhan dan Tentara Nasional Indonesia. Dengan demikian, Seskoad perlu membentuk suatu badan khusus dalam rangka tercapainya tertib perbendaharaan yaitu inspektorat Seskoad.

Berdasarkan data dan fakta yang ditemukan mulai tahun 2010 sampai dengan 2014 masih ditemukan kasus penyimpangan perbendaharaan. Permasalahan utama yaitu belum tertibnya pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan yang belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia dalam memahami: *Pertama*, Peraturan Bersama Menku dan Menhan RI Nomor 67/PMK.05/2013 Nomor 15 Tahun 2013 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara Di Lingkungan Kemenhan dan Tentara Nasional Indonesia; *Kedua*, Kepres 31 tahun 1983 tentang struktur organisasi tugas pengawasan fungsional, tata kerja pengawasan fungsional dan koordinasi proses pengembangan pengawasan; dan *Ketiga*, Permenhan RI Nomor 13 tahun 2012 tentang pedoman kendali mutu audit APIP Kemenhan dan TNI. Ketiga aturan tersebut, pada hakikatnya telah mengatur kegiatan administratif dan pengawasan serta persyaratan auditor/APIP agar sesuai dengan kode etik dan standar audit aparat APIP. Dengan demikian perlu sumber daya manusia yang memadai untuk melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan bidang perbendaharaan agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku di atas. Dalam rangka meminimalisir penyimpangan maupun temuan, personel yang telah bersertifikasi pengadaan barang dan jasa, serta mampu dalam pembuatan surat pertanggungjawaban keuangan, harus diwadahi dalam badan inspektorat yang dimaksud.

17. Perbandingan Fungsi Wasrik dan Alokasi Anggaran. Badan inspektorat Kodiklat TNI AD dan inspektorat Akmil memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda akibat dari perbedaan luas



bidang tugas. Inspektorat Akmil mempunyai lingkup tugas yang lebih sempit karena merupakan organisasi yang tidak memiliki fungsi LKT. Seskoad sebagai organisasi Lemdikpus merupakan organisasi yang serupa dengan Akmil, yaitu sama-sama tidak memiliki fungsi LKT. Dengan tugas yang lebih sempit atau kecil, maka inspektorat Akmil hanya melakukan pengawasan dan pemeriksaan pada bidang Pam, Opster, Personel, Logistik, Program dan Anggaran, serta Materiil. Namun dalam Organisasi Seskoad belum terdapat badan inspektorat untuk melaksanakan tugas pengawasan dan pemeriksaan. Sedangkan Inspektorat Kodiklat TNI AD memiliki lingkup tugas yang lebih luas akibat dari banyaknya fungsi LKT yang diemban oleh Kodiklat TNI AD. Dengan tugas yang lebih luas, maka inspektorat Kodiklat TNI AD harus mampu melakukan wasrik bidang Umum, Perpendaharaan, Pendidikan dan Latihan, serta Logistik dan Materiil. Hal ini akan berpengaruh terhadap jabatan dalam badan inspektorat kedua lembaga tersebut serta jabatan dalam badan inspektorat Seskoad yang akan dibentuk. Dengan adanya perbedaan tersebut, Inspektorat Akmil dan Kodiklat TNI AD disusun berdasarkan kebutuhan dan tugas tanggungjawab yang harus dilaksanakan sesuai dengan fungsi wasirknya. Mengacu pada perbedaan badan inspektorat Akmil dan Kodiklat TNI AD, maka pembentukan badan inspektorat Seskoad perlu disesuaikan berdasar lingkup tugas tanggung jawab Seskoad.

Besaran anggaran yang harus dipertanggungjawabkan oleh suatu organisasi dinilai menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan organisasi. Hal ini sesuai dengan perubahan paradigma APIP yang harus mampu memberikan jaminan kepada organisasi tentang *Quality assurance*, sebagai *Early Warning System* bagi organisasi tersebut dan sebagai *Consultant* dalam rangka pengelolaan anggaran. Jika dilihat dari data yang ada, anggaran yang harus dipertanggungjawabkan oleh Kodiklat TNI AD dan Akmil sebanding dengan yang harus dipertanggungjawabkan oleh Seskoad. Dari data PPPA Kodiklat TNI AD, Akmil dan Seskoad TA 2015 bidang Jenis Belanja, maka Kodiklat TNI AD harus mempertanggungjawabkan



anggaran sebesar Rp. 6.772.000.000,-, sedangkan Akmil dan Seskoad harus mempertanggungjawabkan anggaran sekitar 1,4 miliar rupiah. Untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan anggaran tersebut, Kodiklat TNI AD secara spesifik sudah memiliki badan inspektorat. Demikian pula dengan Akmil, pembentukan inspektorat Akmil telah tersusun dalam naskah akademik tentang Validasi Orgas Akmil. Sedangkan Seskoad, dengan besaran anggaran yang harus dipertanggungjawabkan yang sebanding dengan Akmil, sampai dengan saat ini belum memiliki badan inspektorat yang dapat memberikan *Quality Assurance, Early Warning System* dan *Consultance* bagi organisasi. Dalam rangka pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran yang akuntabel dan kredibel maka dipandang perlu membentuk suatu badan sesuai paradigma peran APIP yaitu Inspektorat Seskoad.

18. Beban Kerja Personel. Personel Seskoad yang terlibat dalam dalwaskat tidak dapat melaksanakan fungsi wasrik dengan maksimal akibat meningkatnya beban kerja yang diterimanya. Hal ini disebabkan karena personel tim Dalwaskat memiliki beban kerja lebih akibat dari tugas tambahan yang diterimanya. Sesuai dengan Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/93/XI/2011 tentang Petunjuk Administrasi Penilaian dan Perhitungan Beban Kerja di Lingkungan TNI. Penilaian beban kerja merupakan kegiatan untuk mengetahui dan mengukur besarnya beban kerja satuan kerja/unit organisasi yang hasilnya dinyatakan dalam persentase IBK. Penilaian dan perhitungan beban kerja akan memberikan gambaran tentang tingkat efisiensi dan efektivitas Satker/unit organisasi bersangkutan dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, kelebihan beban kerja yang diterima petugas dalwaskat sementara berakibat pada pelaksanaan tugas wasrik yang tidak efektif dan efisien. Untuk menjaga efektifitas dan efisiensi kinerja sesuai beban kerja yang telah ditetapkan dalam aturan, maka perlu dibentuk suatu badan inspektorat secara terstruktur.



Berdasarkan penilaian dan perhitungan beban kerja, indeks beban kerja Dirbinlem selaku penyelenggara fungsi wasrik adalah 140,06%, yang dapat dikategorikan sangat tinggi. Dihadapkan dengan Jukmin Penilaian dan Perhitungan Beban Kerja di Lingkungan TNI, maka tugas Dirbinlem Seskoad tidak efektif dan efisien dalam menyelenggarakan dalwaskat. Disisi lain, beratnya indeks beban kerja Dirbinlem tersebut masih terbatas pada pelaksanaan pengendalian dan pengawasan saja tanpa adanya tugas pemeriksaan. Apabila uraian tugas jabatan Dirbinlem ditambahkan dengan tugas pemeriksaan, tentunya akan semakin tinggi dari kondisi yang ada saat ini. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan dilakukan evaluasi/perhitungan beban kerja sebagai berikut:

**INVENTARISASI KEGIATAN DIRBINLEM APABILA MENDAPAT  
TAMBAHAN TUGAS FUNGSI INSPEKTORAT**

No	Uraian Kegiatan	Satuan Hasil	Volume Kerja/Beban Kerja						SKR	Waktu/ Satuan (menit)
			Hr	Mg	Bln	TW	Smt	Thn		
1	Apel	Apel	2						15	119.00
2	Disposition Surat	Surat	25						10	991.67
3	Mengoreksi/Memaraf/Menandatangani Surat	Surat	20						5	396.67
4	Koordinasi Langsung	Koordinasi		2					30	52.00
5	Koordinasi Via Telephone	Koordinasi		2					15	26.00
6	Menerima tamu	Tamu		2					15	26.00
7	Menghadap atasan	Giat		1					10	87
8	Olah raga	Giat		2					120	208.00
9	Memberikan saran	Saran		2					20	34.67
10	Rapat staf	Rapat			1				60	12.00
11	Evaluasi kegiatan	Evaluasi			1				60	12.00
12	Pengawasan dan Pengendalian	Kegiatan			1				30	6.00
13	Melaksanakan minggu militer	Kegiatan			1				30	6.00
14	Samapta	Samapta				1			30	1.00
15	Menembak	Kegiatan					1		20	0.67
16	Rikkess	Rikkess						1	60	2.00
17	Rakor Proggar	Kegiatan						1	360	12.00



I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
18	Rakor Pers	Kegiatan			1		360		12.00	
19	Rakor Log	Kegiatan			1		360		12.00	
20	Rakor Ops	Kegiatan			1		360		12.00	
21	Rapat sidang Pankatjabdig	Rapat			1		120		4.00	
22	Rapat sidang Pankar	Rapat			1		120		4.00	
23	Rapat sidang Tahorneg	Rapat			1		120		4.00	
24	Pokja	Rapat				1	684		11.4	
25	Rapat sidang Wanjak Gol V dan VI di SUAD	Rapat				2	360		12.00	
26	Konseling kepada Pasis Dikreg Seskoad	Giat				1	360		6.00	
27	Wasum Seldik Seskoad	Kegiatan				1	900		15.00	
28	Mengoreksi dan memaraf laporan Bulanan Buril/Waskat	Kegiatan		2			5		2.00	
29	Mengoreksi dan memaraf laporan Wabku Bentuk 16	Kegiatan			1		5		0.33	
30	Mengoreksi laporan Wab Materiil	Kegiatan			9		5		1.50	
31	Mengoreksi dan memaraf laporan Tahunan	Kegiatan				1	5		0.08	
32	Mengoreksi dan memaraf takah pengadaan barang	Kegiatan	2				5		8.67	
33	Mengoreksi laporan daya serap anggaran	Kegiatan			1		5		0.33	
34	Mengoreksi Slide paparan Raker/rakor....	Kegiatan				3	5		0.25	
35	Melaksanakan Wasrik	Kegiatan		1			480		32.00	
36	Melaksanakan Wasbinsat	Kegiatan			1		480		32.00	
37	Menyusun/membuat Rencana Kerja	Kegiatan				1	120		2.00	
38	Mengkoreksi laporan RKA-KL	Kegiatan				1	5		0.08	
39	Mengikuti Rakornis	Kegiatan				1	480		8.00	
40	Membuat tanggapan saran	Kegiatan		2			30		12.00	
41	Mengoreksi & memaraf sptn pengamat penerima hasil pengadaan	Kegiatan	2				5		8.67	
42	Pengamat penerimaan hasil pengadaan brg	Kegiatan				3	120		6.00	
43	Pengamat uji terima materiil	Kegiatan				2	120		4.00	
44	Menerima Tim BPK RI	Kegiatan				2	30		1.00	
45	Menerima Tim Wasrik Ijenad, TNI dan Kemhan	Kegiatan				3	30		1.50	
<b>JUMLAH BEBAN KERJA PERORANGAN</b>										<b>2127.15</b>

Waktu kerja Normatif pertahun = **2065 jam.**

Waktu kerja efektif pertahun =  $70\% \times 2065 \text{ jam} = \textbf{1445.5 jam.}$

Maka dapat dihitung indeks beban kerja Dirbinlem dengan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Indeks Beban Kerja} &= \frac{\text{Total Beban Kerja}}{\text{Personel Nyata} \times \text{Waktu Kerja Efektif}} \times 100 \% \\ &= \frac{2127.15}{1 \times 1445.5} \times 100 \% \\ &= \textbf{147,16 \%} \end{aligned}$$

Dengan hasil indeks beban kerja sebesar 147,16% maka masuk ke dalam kategori **Sangat Tinggi**.



Dari hasil perhitungan diatas dapat kita analisa bahwa, beban kerja Dirbinlem dengan tugas tambahan melaksanakan pemeriksaan dilihat sangat tinggi. Hal ini membutuhkan tindak lanjut berupa pemisahan tugas fungsi pengawasan dan pemeriksaan dari uraian tugas Dirbinlem. Pemisahan tugas fungsi pengawasan dan pemeriksaan tersebut dimaksudkan untuk menyeimbangkan beban kerja sesuai aturan yang berlaku. Tentunya, maksud dari penyeimbangan beban kerja adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi Seskoad. Selanjutnya, pemisahan tugas fungsi pengawasan dan pemeriksaan akan dibebankan kepada pejabat lain yaitu inspektur dalam badan inspektorat Seskoad.



## BAB V PENUTUP

### 19. Kesimpulan.

- a. Dihadapkan dengan tuntutan tugas dan beban kerja saat ini, Orgas Seskoad tahun 2011 belum dapat menjawab tuntutan tugas yang semakin kompleks. Orgas Seskoad perlu adanya perubahan untuk dapat menjawab tuntutan tugas tersebut. Peran APIP di Seskoad yang berkaitan dengan *quality assurance, early warning system* dan *consulting* belum dapat dilaksanakan, maka perlu adanya perubahan dan penambahan jabatan ditingkat eselon pembantu pimpinan. Fungsi pengawasan dan pemeriksaan dalam fungsi organik militer Seskoad belum dapat dilaksanakan secara optimal. Fungsi pemeriksaan belum dapat dilaksanakan dan penyelenggarannya masih terbatas pada kegiatan Dalwaskat, sehingga perlu pembentukan Inspektorat Seskoad guna mengoptimalkan fungsi organik militer Seskoad.
- b. Sumber daya manusia di Seskoad yang melaksanakan tugas pengawasan dan pemeriksaan belum sesuai dengan persyaratan pejabat inspektorat/auditor. Dalam pembentukan Inspektorat di Lemdik Seskoad perlu disusun dan disesuaikan dengan pedoman kendali mutu audit APIP/pengawas intern. Disamping itu perlu memiliki tanggung jawab, kualifikasi teknis dan kemampuan manajerial sesuai tuntutan tugas.
- c. Badan pengawas intern dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkup tugas yang dimiliki serta anggaran yang dikelola dan dipertanggungjawabkan. Seskoad sebagai Lemdikpus yang tidak memiliki fungsi LKT dan besar anggaran yang dikelola sama besar dengan Akmil. Seskoad sampai dengan saat ini belum memiliki badan inspektorat untuk melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan. Mengacu pada hal tersebut sehingga pembentukan badan inspektorat di Lemdik Seskoad perlu disesuaikan dengan lingkup tugas dan tanggung jawab.



- d. Beban kerja Dirbinlem Seskoad sebagai penyelenggara tugas Dalwaskat maupun personel yang terlibat dalam tim Dalwaskat saat ini sangat tinggi. Apabila ditambahkan dengan tugas pemeriksaan yang selama ini belum terlaksana maka akan semakin tinggi beban kerjanya. Pemisahan tugas wasrik dari tugas kewajiban Dirbinlem maupun personel tim Dalwaskat perlu dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja mengurangi beban kerja mereka. Dengan dipisahkannya tugas wasrik dari tugas Dirbinlem maka perlu dibentuk badan inspektorat di Seskoad untuk melaksanakan tugas wasrik tersebut serta meningkatkan kinerja Seskoad.
- e. Pada konsep pembentukan inspektorat di Lemdik Seskoad berupaya mengefektifkan jumlah kebutuhan personel dalam organisasi. Hal ini dalam rangka mewujudkan organisasi yang akuntabel dan memiliki kriteria 2K3E, sehingga dapat menjawab tuntutan dan beban tugas pokok secara profesional. Penambahan personel pada jabatan baru diprioritaskan dari intern Seskoad sesuai kualifikasi/persyaratan yang dibutuhkan.

20. Rekomendasi. Fungsi pengawasan dan pemeriksaan seharusnya terpisah pelaksanaannya dari fungsi Staf Dirbinlem, agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan secara obyektif dan optimal. Hal ini merupakan suatu upaya mewujudkan Seskoad sebagai organisasi TNI AD yang melaksanakan reformasi birokrasi khususnya dalam *clean goverment and good governance*, akuntabilitas dan transparansi birokrasi, sehingga penilaian kinerja Seskoad dapat memperoleh predikat wajar tanpa pengecualian. Guna mencapai hal tersebut, maka disarankan Pembentukan Inspektorat di Lemdik Seskoad dengan pembatasan sebagai berikut:

- a. Inspektorat Seskoad disusun dengan susunan organisasi Inspektorat yang cukup sederhana karena tidak adanya fungsi LKT yang harus dilaksanakan oleh Seskoad. Konsep orgas Inspektorat Seskoad terdiri dari:
  - 1) Inspektur Seskoad.
  - 2) Wakil Inspektur Seskoad.



- 3) Inspektur Madya Umum.
  - 4) Inspektur Madya Perbendaharaan.
  - 5) Inspektur Muda Pengamanan dan Operasi Teritorial.
  - 6) Inspektur Muda Personel dan Logistik.
  - 7) Inspektur Muda Program dan Anggaran.
  - 8) Kepala Tata Usaha dan Urusan Dalam.
- b. Inspektur Seskoad, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Kolonel/Gol Jab IV Mantap dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan dan pengembangan umum yang memadai, pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa, serta pengalaman jabatan/penugasan yang cukup di bidangnya.
- c. Wakil Inspektur Seskoad, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Letnan Kolonel/Gol V Mantap dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan dan pengembangan umum yang memadai, pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa, serta pengalaman jabatan/penugasan yang cukup di bidangnya.
- d. Inspektur Madya Umum, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Letnan Kolonel/Gol V Promosi dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan dan pengembangan umum yang memadai, pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa, serta pengalaman jabatan/penugasan yang cukup di bidangnya.
- e. Inspektur Madya Perbendaharaan, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Letnan Kolonel/Gol V Promosi dengan kualifikasi latar belakang pendidikan dan pengembangan umum yang memadai, pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa, serta pengalaman jabatan/penugasan yang cukup di bidangnya.
- f. Inspektur Muda Pengamanan dan Operasi Teritorial, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Mayor/Gol VI Promosi dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan



bidang Intelijen, pendidikan pengembangan umum yang memadai dan pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa.

g. Inspektur Muda Personel, Logistik dan Materiil, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Mayor/Gol VI Promosi dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan bidang personel, logistik, verifikasi bidang materiil, pendidikan pengembangan umum yang memadai dan pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa.

h. Inspektur Muda Program dan Anggaran, dijabat oleh seorang Perwira Menengah TNI AD berpangkat Mayor/Gol VI Promosi dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan bidang Keuangan, pendidikan pengembangan umum yang memadai dan pendidikan spesialis pengawas dan pemeriksa.

i. Kepala Tata Usaha dan Urusan Dalam, dijabat oleh seorang Perwira Pertama TNI AD berpangkat Kapten/Gol VII dengan kualifikasi memiliki latar belakang pendidikan administrasi dan pengembangan umum yang memadai, serta pengalaman jabatan/penugasan yang cukup di bidangnya.

Bandung, Maret 2015  
Komandan Seskoad,

Agung Risdhianto, M.D.A  
Mayor Jenderal TNI