KINERJA INSPEKTORAT KABUPATEN MALANG DALAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN PEMERINTAHAN DAERAH

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

RIZKYANA DYAN PURNAMASARI

NIM. 0510310115

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADM. PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2012

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Motto

Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.

(Confusius)

Orang yang berhenti belajar akan menjadi pemilik masa lalu. Orang-orang yang masih terus belajar, akan menjadi pemilik masa depan.

(Mario Teguh)

Penulisan skripsi ini memberiku banyak pengalaman yang tidak ternilai. Ada tawa, ada pula duka. Rasa sakit hati dan marah sering kali menghinggapi. Merasa diremehkan dan tersisihkan acapkali terjadi. Tangis dan haru terkadang tak dapat dibendung lagi. Sakit pun datang silih berganti.

Bersyukur, Allah SWT selalu memberikan banyak kemudahan. Ketika sudah tidak mampu lagi bangkit mencari jalan keluar, Allah SWT dengan kuasa-Nya selalu memberi kemudahan demi kemudahan.

Setelah sekian lama berjuang dan tak hentinya berdoa, akhirnya penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi ini aku persembahkan untuk kedua orang tuaku. Tak lupa terima kasih ku ucapkan pula kepada kedua orang tuaku. Terima kasih Papa dan Mama atas kasih sayang yang diberikan, selalu mendukung, memberi semangat, memberi kekuatan dan berdoa tanpa henti untukku. Terima kasih untuk terus percaya padaku. Maaf ya pa, ma, skripsinya sempat tertunda. Maaf karena sudah mengecewakan Papa dan Mama. Maaf, kalau belum menjadi anak yang membanggakan untuk Papa dan Mama.

Terima kasih buat adik-adikku Debby dan Dio. Debby, makasih yah sudah jadi *supporter* buat aku, yang terus memberi semangat, memberi keyakinan bahwa aku bisa, yang tidak sungkan mengomeli aku, yang selalu menghibur saat aku lagi *down* . Oya, makasih juga ya sudah jadi supir aku, yang mengantar ke mana aja aku pergi. Thanks a lot my Sist.

Buat Dio, adikku yang ndut, makasih ya dukungannya. Makasih sudah memberi semangat. Entah mengapa, kamu selalu bisa menaikkan semangat ku lagi walaupun dengan cara yang berbeda dan sedikit aneh. Hehehe ….

Terima kasih kepada Almarhum Mbah Kung Karsyit dan Almarhumah Mbah Uti Sunarmi yang semasa hidupnya terus mendukung dan mendoakan aku agar sukses meraih cita-citaku. Nasihat-nasihat Mbah semua tidak akan pernah aku lupakan.

Terima kasih untuk Mbah Kung Pomo dan Mbah Uti Malicha atas doa, dukungan dan nasihat yang diberikan kepadaku.

Terima kasih untuk semua keluarga besar Malang, Madiun dan Trangkil, Bude, Om dan Tante, Bulek dan Pak Lik, sepupu-sepupuku yang terus memberi semangat dan doanya untukku. Terima kasih banyak yah …

Terima kasih buat temen-temen FIA Publik angkatan 2005. Thanks to My best friend Riana, Beqi, Iim, Rispa, akhirnya aku menyusul kalian kawan. Makasih ya atas semangat dan dorongan yang diberikan. Iri deh, sekarang kalian sudah jadi orang sukses duluan. Hehehe …

Makasih buat Rindy, Kiki, Rima, Rere, Robby, Once, Lina, Wira, Yaya', Tante "Ratih", Titut, Tunjung, Ratri Saras, Rasma, Ochie, Wiwit, Maghfur, Ratih Tri, Via, Putri, Putrinda, Putri W dan yang lainnya yang belum disebut, makasih ya sudah menjadi temanku dan membuat kenangan yang indah juga pahit bersama saat berkuliah di FIA. Untuk temen-temen seperjuanganku, Rianti, Dini, Rosa, Mbah, Yuni, dan masih banyak lagi, akhirnya kita bisa lulus juga yah. Horee …..

Terima kasih buat temen-temen SD, SMP dan SMA yang terus menyemangati dan mendukung. Semoga sukses selalu teman-teman.

Terima kasih untuk Bapak Drs. Sri Haryanto selaku Inspektur Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2009, Bu Tri, Bu Yanti, Bapak Didiet serta staff Inspektorat yang sudah sangat membantu dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih atas kesempatan dan kemudahan yang diberikan.

Last but not for the least, Thanks to My Big Bro. Thanks a lot. Eventough, we never met. You always cheer on me. Never stop to believe me. Sincerely thanks…

repository.ub.ac

TANDA PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul :

Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang Dalam Penyelenggaraan Pengawasan Pemerintahan Daerah

Disusun oleh : **RIZKYANA DYAN PURNAMASARI**
NIM : **0510310115**
Fakultas : **Ilmu Administrasi**
Jurusan : **Administrasi Publik**
Konsentrasi : **Administrasi Pemerintahan Daerah**

Malang, Juni 2012

Komisi Pembimbing,

Dosen Pembimbing I

Drs.Suwondo, M.S.
NIP. 19530201 198010 1 001

Dosen Pembimbing II

Drs. Siswidiyanto, M.S.
NIP. 19600717 198601 1 002

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari	: Rabu
Tanggal	: 18 Juli 2012
Jam	: 12.00 WIB
Skripsi atas nama	: Rizkyana Dyan Purnamasari
Judul	: Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang Dalam Penyelenggaraan Pengawasan Pemerintahan Daerah

MAJELIS PENGUJI

KETUA

Drs. Suwondo, MS
NIP.19530201 198010 1 001

ANGGOTA

Drs. Siswidiyanto, MS
NIP.19600717 198601 1 002

ANGGOTA

Endah Setyowati, S.Sos., M.Si
NIP. 19710505 199903 2 001

ANGGOTA

Moh. Said, S.Sos., MAP
NIP.19780630 200812 1 003

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Malang, Juni 2012

Nama : Rizkyana Dyan P.

Nim : 0510310115

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Rizkyana Dyan Purnamasari, 2012, **Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang Dalam Penyelenggaraan Pengawasan Pemerintahan Daerah,** Ketua Komisi Pembimbing Drs.Suwondo, M.S, Anggota Drs. Siswidiyanto,M.S,161 Hal + xvii.

Dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berasas otonomi diperlukan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mempunyai kinerja yang berkualitas, menjalankan visi dan misi, serta berdedikasi tinggi terhadap kesejahteraan masyarakat. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran kinerja terhadap perangkat daerah agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan masyarakat. Selain itu, juga diperlukan lembaga pengawasan yang berkompeten untuk mengawasi kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) agar tidak terjadi penyelewengan kekuasaan.

Peraturan Pemerintah No.41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah mengungkapkan bahwa sebagai unsur penunjang penyelenggaraan pemerintahan daerah, inspektorat diharapkan mampu berperan aktif di bidang pengawasan umum sehingga mampu mengawasi proses kegiatan mulai pemantauan, pemeriksaan dan pengendalian terhadap penyelenggaraan pemerintahan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam penyelenggaraan pengawasan pemerintahan serta faktor yang mendukung dan menghambat dari pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang.

Fokus penelitian ini adalah: *pertama,;* kinerja aparat Inspektorat Kabupaten Malang yang meliputi: (a) Input berupa (1) Kemampuan dalam menjalankan tugas dan (2) motivasi kerja, (b) Proses meliputi (1) disiplin kerja, (c) Output meliputi (1) capaian aparat dalam penyelessaian tugas; *kedua* Proses pengawasan, meliputi (a) mekanisme persiapan pengawasan, (b) koordinasi pengawasan, (c) pelaksanaan pemeriksaan, (d) penyusunan laporan hasil pemeriksaan; *ketig*a hasil pengawasan, meliputi: (a)jumlah pelanggaran yang ditemukan dan (b) jumlah pelanggaran yang ditindaklanjuti.

Desain penelitian bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tehnik analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.

Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa pengukuran kinerja aparat Inspektorat Kabupaten Malang dapat dilihat dari input; kemampuan aparat dalam menjalankan tugas, motivasi, proses; disiplin kerja yang dimiliki serta output capaian aparat dalam penyelesaian tugas. Mekanisme pengawasan reguler Inspektorat Kabupaten Malang yaitu terdiri dari persiapan pengawasan, koordinasi pengawasan, pelaksanaan pemeriksaan dan penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Pada tahun 2009, Inspektorat Kabupaten Malang dalam pemeriksaan reguler menemukan 824 temuan dari 846 rekomendasi dengan 88 obyek pemeriksa. Semua temuan sudah ditindaklanjuti.

Hasil dari pemeriksaan non reguler adalah 143 kasus dengan rincian; pengaduan masyarakat 66 kasus sudah ditindaklanjuti 63 kasus, dalam proses 3 kasus. Indisipliner 37 kasus dan semuanya sudah ditindaklanjuti. Perceraian 17 kasus dengan 9 kasus sudah ditindaklanjuti, 3 kasus masih dalam proses dan 5 belum ditindaklanjuti. Kehilangan kendaraan 8 kasus di mana 7 kasus selesai ditindaklanjuti, 1 kasus masih dalam. Proses.pengawasan khusus sebanyak 4

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kasus dan telah selesai ditindaklanjuti. Sidak lebaran mencapai 11 kasus dan semua telah ditindaklanjuti. Inspektorat dalam kegiatan pengawasannya dapat menyelamatkan uang negara sebesar Rp 1.600.000.000,00 dan sudah dikembalikan ke daerah/negara. Selain kegiatan pengawasan reguler dan non reguler, Inspektorat juga melakukan monitoring alokasi desa di 16 kecamatan dan melakukan pemeriksaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek di 12 kecamatan.

repository.ub.ac.id

SUMMARY

Rizkyana Dyan Purnamasari, 2012, **Performance Of Malang Regency Inspectorate In Local Government Supervision,** Supervisor Drs.Suwondo, MS, Co-Supervisor of Drs. Siswidiyanto, M.S, 161 page+xvii

In implementing the regional administration of the autonomy need work units regional (SKPD) who having a quality performance, the vision and mission, and dedicated to the welfare of society. So, it is necessary to measure the performance of the device to avoid the distortions that can be detrimental to the public. It also required the competent supervisory institution to oversee the performance of work units (SKPD) in order to avoid abuse of power.

Government Regulation No.41 Year 2007 about organization of the region revealed that the support element as local government administration, inspectorate is expected to capable an active role in the field of public supervision so can oversee the activities begin monitoring, inspection and control of the governance

This study aims to determine, describe and analyze the performance of the Inspectorate in the administration of Malang Regency government surveillance as well as supporting and inhibiting factors of the supervision carried out by the Inspectorate of Malang Regency.

The focus of this study were: ***first***, performance of the Inspectorate officers of Malang Regency which include: (a) Input form (1) The ability to perform tasks and (2) motivation, (b) the process includes (1) the discipline of work, (c) output include (1) achievements in the completion of the task forces; ***second***, the supervision process, including (a) preparation of supervision mechanisms, (b) the coordination of supervision, (c) implementation of the inspection, (d) preparation of the inspection report; ***third*** monitoring results, including: (a) the number of violations found, and (b) the number of offenses dealt with.

The study design is descriptive with qualitative. Accumulation of data was collected by interview, observation, and documentation. Techniques of data analysis using an interactive model developed by Miles and Huberman.

The results and discussion indicate that the measurement performance of the Inspectorate officers of Malang Regency could be seen from the ability of the authorities in carrying out the task, motivation, labor discipline held and achievements in the completion of the task forces. Regular monitoring mechanisms Inspectorate Malang Regency which consists of the preparation of the supervision, coordination of the supervision, examination and preparation of the implementation of the Inspection Report (LHP). In 2009, the Inspectorate of Malang regency in the regular inspection found 824 findings of 846 recommendations with 88 the object inspector. All the findings are already be solved. Results of research and discussion indicate that 143 cases of non-regular with the details; complaints from society are followed up 66 cases, already be solved are 63 cases, in process are the three cases. 37 disciplinary cases and everything is actionable. 17 divorce cases are followed up with 9 cases, 3 cases are still in the process and 5 have not been acted upon. Loss of vehicles 8 cases in which 7 cases completed follow-up, 1 case was in a special supervision process of 4 cases and have completed follow-up. Widths to 11 cases of sudden inspection and all were followed up. Inspectorate in its oversight activities could save the state of Rp 1,600,000,000.00 and is returned to the local government / country. Beside of regular supervision activities and non-regular, the Inspectorate

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

also conducts monitoring the allocation of villages in 16 districts and inspection of rural infrastructure and physical partnership projects in 12 districts.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Alah SWT. Atas limpahan rahmat dan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas penelitian, sehingga tulisan dalam bentuk skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi ini berjudul **"KINERJA INSPEKTORAT KABUPATEN MALANG DALAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN PEMERINTAHAN DAERAH".** Tujuan penulisan skripsi ini untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi publik konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah, Fakultas IImu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan menyangkut permasalahan penelitian, antara lain. (1) kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam penyelenggaraan pengawasan pemerintahan dan (2) hasil pengawasan yang dihasilkan oleh Inspektorat Kabupaten Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof.Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Adminstrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak DR. M.R.Khoirul Muluk, S.Sos,M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Suwondo, MS dan Bapak Drs. Siswidiyanto, MS selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
4. Bapak Ir. Didik Budi Muljono selaku Inspektur Inspektorat Kabupaten Malang beserta seluruh staf yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas selama proses penelitian.
5. Rekan-rekan mahasiswa Jurusan Administrasi Publik yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan semangat dan bantuan selama proses penelitian.
6. Sujud dan terima kasih yang dalam kepada Bapak dan Ibu yang senantiasa memberikan dukungan dan do'a yang tiada henti demi keberhasilanku. Serta terima kasih untuk adik-adikku yang selalu memberi dukungan dalam proses penulisan skripsi ini.

7. Terima kasih kepada semua pihak yang turut membantu penulisan dan tak bisa disebutkan satu-persatu dalam tulisan ini.

Semoga Allah SWT membalas semua bantuan dan kebaikan Bapak, Ibu, serta rekan-rekan sekalian.

Penulis mengetahui bahwa tak ada sesuatupun yang paling sempurna di dunia ini. Karena itu, penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, sesuai dengan keterbatasan, kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Untuk itu penulis berharap kepada semua pihak sudi kiranya memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, maupun rekan-rekan yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

Malang, Juli 2012
Penulis,

Rizkyana Dyan Purnamasari

DAFTAR ISI

MOTTO
LEMBAR PERSEMBAHAN
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
TANDA PENGESAHAN
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
RINGKASAN vi
SUMMARY viii
KATA PENGANTAR x
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 10
C. Tujuan Penelitian 10
D. Kontribusi Penelitian 10
E. Sistematika Pembahasan 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 13
A. Pemerintahan Daerah
1. Pengertian Pemerintahan Daerah 13
2. Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah 14
3.Perangkat Daerah 15
a. Sekretariat Daerah 16
b. Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota 17
c. Inspektorat Propinsi dan Kabupaten/Kota 17
d. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah 18
e. Dinas Daerah Propinsi Kabupaten/Kota 19
f. Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/Kota 20
g. Kecamatan 21
h. Kelurahan 22
B. Kinerja 22
1. Pengertian Kinerja 22
2. Penilaian Kinerja 24
3. Indikator Kinerja 27
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 37
C. Pengawasan 40
1. Pengertian, Maksud, Tujuan dan Fungsi 40
2. Prinsip-prinsip dan Sifat-sifat Pengawasan 43
3. Macam-macam Pengawasan 46
4. Teknik-teknik Pengawasan 51

5. Syarat-syarat Pengawasan 54
6. Syarat-syarat Pengawasan yang efektif 55
7. Prosedur Pengawasan 57
8. Tahap-tahap Pengawasan 62
9. Kendala-kendala dalam Penyelenggaraan Pengawasan 63
D. Kedudukan Inspektorat dalam Pengawasan Daerah 64
1. Fungsi Pengawasan Inspektorat 64
2. Prinsip Pengawasan Inspektorat 65

BAB III METODE PENELITIAN 67
A. Jenis Penelitian 68
B. Fokus Penelitian 69
C. Lokasi dan Situs Penelitian 70
D. Sumber Data 71
E. Teknik Pengumpulan Data 72
F. Instrumen Penelitian 73
G. Analisis Data 75

BAB IV PENYAJIAN DATA & PEMBAHASAN 78
A. PENYAJIAN DATA 78
1. Gambaran Umum Kabupaten Malang 78
a. Letak Geografis 78
b. Kondisi Topografi dan Iklim 80
c. Administrasi Wilayah 81
2. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Malang 81
a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Malang 82
b. Dasar Hukum 84
3. Visi dan Misi Inspektorat Kabupaten Malang 85
4. Susunan Organisasi Inspektorat Kabupaten Malang 87
a. Inspektur 88
b. Sekretariat 88
c. Inspektur Pembantu Wilayah 90
d. Kelompok Jabatan Fungsional 93
5. Personil Inspektorat Kabupaten Malang 94
6. Tujuan dan Sasaran Inspektorat Kabupaten Malang 95
7. Kebijakan dan Program Inspektorat Kabupaten Malang 97
B. PENYAJIAN DATA FOKUS 98
1.Kinerja Aparat 98
a. Kemampuan dalam menjalankan tugas 98
b. Motivasi kerja 102
c. Disiplin kerja 104

2.Proses Pengawasan yang Dilakukan Inspektorat Kabupaten Malang 106
a.Mekanisme persiapan pengawasan 106
b.Koordinasi Pengawasan 112
c.Pelaksanaan Pemeriksaan 113
d.Penyusunan laporan hasil pemeriksaan 114
3.Hasil Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang 123
a.Jumlah Pelanggaran yang ditemukan 123
b.Jumlah Pelanggaran yang ditindaklanjuti 128
C. PEMBAHASAN 130
1. Kinerja Aparat Inspektorat Kabupaten Malang 130
a. Kemampuan dalam menjalankan tugas 130
b. Motivasi kerja 131
c. Disiplin kerja 131
2. Proses pengawasan yang Dilakukan Inspektorat Kabupaten Malang 133
3. Hasil Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang 134
a. Jumlah pelanggaran yang ditemukan 134
b. Jumlah pelanggaran yang ditindaklanjuti 136

BAB V PENUTUP 144
A. Kesimpulan 144
B. Saran 149

DAFTAR PUSTAKA 150

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Personil Inspektorat Berdasarkan Pendidikan	94
2	Personel Inspektorat Berdasarkan Golongan	95
3	Analisis Jumlah Pelanggaran yang Ditindaklanjuti	140

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Komposisi Sistem Pengendalian/Pengawasan	42
2	Alur Mekanisme Pemeriksaan Reguler	116
3	Alur Mekanisme Pemeriksaan Non Reguler	122

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	Surat Keterangan Research Bakesbanglinmas Pemerintah Kabupaten Malang	153
2	Surat Keterangan Research Inspektorat Kabupaten Malang	154
3	Susunan Organisasi Inspektorat Kabupaten Malang	155
4	Daftar Interview	156
5	Curriculum Vitae	161

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Era reformasi dan globalisasi menuntut perubahan di berbagai tatanan kehidupan. Salah satunya adalah perubahan paradigma pemerintahan yang menuntut adanya perubahan-perubahan yang mendasar dari sistem lama yang sentralistis, di mana pemerintah pusat sangat kuat dalam menentukan kebijakan. Paradigma baru tersebut menuntut suatu sistem yang mampu mengurangi ketergantungan dan bahkan menghilangkan ketergantungan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, serta bisa memberdayakan daerah agar mampu berkompetisi baik secara regional, nasional maupun internasional.

Dalam menanggapi paradigma baru tersebut maka pemerintah pusat memberikan otonomi kepada daerah secara luas, nyata dan bertanggung jawab yang merujuk pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian diperbarui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan direvisi kembali dengan adanya Undang-undang Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah. Otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab tersebut pada prinsipnya bertujuan untuk memungkinkan daerah mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri agar berdaya guna dan berhasil guna dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan serta dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang otonom, yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan

masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat serta peningkatan daya saing daerah. Tetapi dengan tetap memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Serta efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan persaingan global. Dengan tetap memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah dan disertai pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berasa otonomi diperlukan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mempunyai kinerja yang berkualitas, menjalankan visi dan misi, serta berdedikasi tinggi terhadap kesejahteraan masyarakat. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran kinerja terhadap perangkat daerah agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan masyarakat.

Seiring dengan konsep kinerja yang dikemukakan bahwa:

> ”Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Prawirosentono,1999:2)”

Pengukuran kinerja diharapkan akan memberikan dorongan yang nyata bagi setiap komponen (satuan kerja) di daerah kabupaten/kota dalam upaya peningkatan kinerjanya. Informasi yang memadai tentang pencapaian kinerja setiap satuan/unit kerja sebagai bahan awal untuk ditindaklanjuti lebih jauh oleh

pimpinan daerah dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pemerintah daerah di masa datang. Dengan demikian pengukuran kinerja kedudukannya amat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan sekaligus menjadi landasan akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat sebagai sasaran pelayanan.

Pemberian otonomi atas penyelenggaraan pemerintahan daerah ini di satu sisi telah memberikan peluang dan kesempatan bagi daerah untuk mengoptimalkan pencapaian mutu pelayanannya. Namun di sisi lain, juga merupakan tantangan khususnya untuk mencegah terjadinya penumpukkan kekuasaan pada sekelompok elit kelompok masyarakat serta pencapaian kualitas pelayanan yang tidak sesuai dengan standar pelayanan minimal (SPM). Salah satu prinsip manajemen yang perlu mendapat perhatian dalam pencapaian kualitas layanan tersebut adalah aspek pengawasan. Pengawasan sebagai satu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis untuk mengukur kepastian dari rencana suatu kegiatan. Apakah pelaksanaan suatu pekerjaan atau kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana atau tidak.

Penyelenggaraan pengawasan diharapkan mendapatkan suatu keyakinan yang memadai sampai sejauh mana daerah mampu melaksanakan otonominya secara proporsional dalam hal penyelenggaraan pemberian kewenangan yang luas,nyata dan bertanggung jawab dalam suatu Negara Kesatuan Republik Indonesia. Guna mencapai sasaran tersebut di atas dibutuhkan piranti yang ampuh dan juga dapat digunakan di lapangan. Dalam hal ini pengendalian yang operasional dalam pengertian bisa dilakukan oleh pihak yang mempunyai suatu kompetensi yang dapat berimplikasi pada perbaikan kinerja. Dalam konteks ini, salah satu piranti

yang dapat dikembangkan dalam rangka menciptakan iklim keterbukaan, akuntabilitas, dan peningkatan kinerja pembangunan dan pemerintahan daerah adalah dengan pengawasan atau pengendalian pembangunan serta pemerintahan yang disandarkan pada prinsip-prinsip, kelembagaan, mekanisme dan menggunakan media tertentu.

Pengawasan merupakan kegiatan membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Bila ternyata ditemukan adanya penyimpangan/hambatan segera diambil tindakan koreksi. Agar dapat efektif mencapai tujuannya, pengawasan tidak dilakukan hanya pada saat akhir proses manajemen saja, akan tetapi dilakukan pada seluruh rangkaian kegiatan manajemen yakni sejak mulai perencanaan. Hongren dalam Suadi (1995:65) telah mengartikan pengawasan sebagai proses tindakan dan evaluasi terhadap implementasi sebuah perencanaan dan penggunaan umpan balik agar sasaran dicapai sesuai dengan target.

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Fungsi pengawasan di dalam manajemen manajemen adalah usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Begitu pula fungsi pengawasan di dalam manajemen pemerintahan daerah.

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah, fungsi pengawasan akan digunakan untuk menjadikan birokrasi sebagai penyelenggara layanan publik yang efisien, efektif, berorientasi pada pencapaian visi dan misi yang ditetapkan. Dengan dilakukannya suatu pengawasan akan diperoleh masukan bagi pengambil keputusan untuk: (1) menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan; (2) mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan tersebut; dan (3) mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi dan pencapaian visi dan misi organisasi.

Untuk mengimplementasikan semangat penyelenggaraan pemerintahan berparadigma otonomi daerah yang berbasis kinerja diperlukan instrument dalam bentuk pendekatan, metode dan alat/teknik. Salah satu pilar penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel adalah adanya lembaga pengawasan di daerah. Agar pilar pengawasan berfungsi sebagaimana yang diharapkan, maka lembaga tersebut harus diberi porsi peran yang memadai sebagai perangkat daerah yang bertugas mengawasi (Gunawan, 2007:2).

Lembaga pengawasan harus memiliki kekuatan dalam kewenangan, sistem manajemen dan dikelola oleh pegawai pemerintah yang professional sehingga dihormati sebagai lembaga pengawasan atau audit. Lembaga tersebut harus dipercaya oleh lembaga lainnya, mampu mengaudit dirinya dengan benar, sehingga akan disegani oleh lembaga yang menjadi objek pemeriksa (obrik). Selain itu, lembaga ini dapat mempertanggungjawabkan hasil akhir pemeriksaan

khususnya kepada pihak pimpinan daerah dalam upaya meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahannya.

Inspektorat di lingkungan organisasi pemerintah, khususnya di kota/kabupaten berfungsi sebagai lembaga pengawas pembangunan di daerah. Dengan berbagai keterbatasan yang ada sampai saat ini lembaga Bawasda/Inspektorat masih menekankan pada audit finansial atau keuangan atau *rule based auditing money.*

Badan Pengawas Daerah (Bawasda/Inspektorat) sebagai aparat internal Pemerintah Kabupaten/Kota dengan tugas pokok membantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengawasan. untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Bawasda/Inspektorat mempunyai fungsi pada umumnya:

1. Perumusan kebijaksanaan di bidang pengawasan.
2. Pelaksanaan pelayanan penunjang penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang pengawasan daerah.
3. Penyusunan perencanaan strategis, evaluasi dan pelaporan dari kegiatan pengawasan.
4. Pelaksanaan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
5. Pelaksanaan dan penilaian laporan berkala di lingkungan Pemerintah daerah dan Pengaduan Masyarakat.
6. Pengelolaan urusan ketatausahaan. (PKP2A I-LAN, 2007:44)

Berkenaan dengan fungsinya dari lembaga pengawasan daerah (Bawasda/Inspektorat) sebagaimana telah diuraikan di atas,maka dapat diuraikan tugas dari Bawasda/Inspektorat yaitu:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan umum di daerah
2. Penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja tahunan dalam bidang pengawasan penyelenggaraan pemerintahan umum di Daerah yang meliputi bidang pemerintahan, aparatur perekonomian, pembangunan kekayaan dan pendapatan.

3. Pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja penyelenggaraan pemerintahan umum di daerah.
4. Pelaksanaan pengujian dan penilaian atas kebenaran laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap tugas pokok dan fungsi perangkat daerah dan badan usaha milik daerah.
5. Pelaksanaan pengawasan dan penelitian terhadap kebenaran laporan atau pengaduan tentang hambatan, penyimpangan atau penyalahgunaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah.
6. Pengawasan terhadap pelaksanaan standard minimal (SPM) di daerah.
7. Pengelolaan administrasi umum yang meliputi penyusunan program, ketelaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, dan perpustakaan serta kearsipan.
8. Pelaksanaan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja.
9. Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi.
10. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya. (PKP2A I-LAN, 2007:vii-viii)

Inspektorat Daerah seharusnya memberi perhatian dan tekanan yang lebih besar pada point nomor tiga di atas yaitu mengenai pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja penyelenggaraan pemerintahan umum di daerah. Tetapi, kenyataannya, untuk mencapai ke arah itu, Bawasda/Inspektorat mengalami beberapa kendala. Bawasda/Inspektorat dinilai lemah dalam pengawasan internal sehingga terjadi temuan kerugian daerah, kekurangan penerimaan serta kesalahan administrasi.

Kinerja Bawasda juga dinilai mengecewakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) seperti yang telah diungkapkan oleh Wakil ketua KPK Bidang Pencegahan. pasalnya, belum ada satupun laporan korupsi atau penyimpangan-penyimpangan dana yang dilayangkan oleh pihak Bawasda/Inspektorat. Padahal, pada tahun 2007 ada sekitar 7000 pengaduan ke KPK tentang terjadinya pidana korupsi yang dilakukan oleh pejabat pemerintahan di daerah, tetapi pengaduan tersebut lagi-lagi tidak ada yang berasal dari Bawasda/Inspektorat. Hal ini perlu dipertanyakan penyebabnya, pertama apakah memang tidak ada penyimpangan di

daerah tersebut, kedua, apakah ada penyimpangan tetapi tidak dilaporkan atau ketiga, apakah hal tersebut dikarenakan adanya pengaruh kelembagaan. **(Abduh,Muhammad.2008. "*Kinerja Bawasda Dinilai Mengecewakan*",diakses pada Tanggal 10 Desember 2008 dari http://jakarta.tribunnews.com/edition).**

Beberapa hal di atas juga perlu dipertanyakan pada Inspektorat Kabupaten Malang. Dengan luas wilayah yang sangat luas yaitu sekitar 3.347,8 km² dan banyaknya SKPD yang berjumlah 88 satuan dengan 33 kecamatan dan lebih dari 300 desa pada Pemerintah Kabupaten Malang, Inspektorat Kabupaten Malang sebagai unsur pengawasan penyelenggaraan pembangunan daerah, diharapkan mampu berperan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dalam organisasi Pemerintah Kabupaten Malang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk memberikan dukungan terhadap pelaksanaan aturan, tertib program, administrasi dan pelaksanaan kegiatan/proyek dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan masyarakat dan pembangunan daerah.

Hal ini didukung oleh pendapat Sujud Pribadi bahwa Kinerja SKPD Kabupaten Malang harus mendapatkan pengawasan dan evaluasi. Dalam hal ini oleh Inspektorat Kabupaten Malang. Karena, secara umum kualitas SKPD masih rendah dan kinerjanya belum memuaskan. SKPD dinilai sudah memahami tupoksi tetapi fungsi koordinasinya kurang baik. Selain itu, mereka kurang bermasyarakat. **(Ary, Bagus. 2009. "*Inspektorat Panen Kasus*", diakses *pada tanggal 14 Januari 2009* dari http://malangraya.web.id/2009/01/14).**

Sebagai unsur penunjang penyelenggaraan pemerintahan daerah, Inspektorat diharapkan mampu berperan aktif di bidang pengawasan umum sehingga mampu mengawasi proses kegiatan mulai pemantauan, pemeriksaan dan pengendalian

terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Adanya tuntutan ini membuat kinerja Inspektorat Kabupaten Malang secara makro pada dasarnya memiliki daya pengaruh dan penentu bagi fungsi perencanaan dan pelaksanaan berikutnya dalam mekanisme dan sistem manajemen pemerintahan kabupaten.

Dalam beberapa kurun waktu Inspektorat Kabupaten Malang secara berkala dan berkesinambungan telah berhasil menjalankan kinerja program/kegiatan di bidang pengawasan antara melaksanakan monitoring terhadap proses pelayanan publik oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terkait dan Penetapan Kinerja Pemerintah Kabupaten Malang; serta kinerja-kinerja lain yang sifatnya menunjang keberhasilan kinerja Inspektorat di bidang pengawasan.

Walaupun demikian masih terdapat sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh Bawasda/Inspektorat sebagai lembaga audit internal baik dalam hal sarana dan prasarana, sumber daya manusia yang memadai, sistem pengawasan yang ada serta peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, dibutuhkan berbagai penataan dalam upaya optimalisasi kelembagaan internal audit ini. Melalui penataan kelembagaan dan mekanisme kerjanya diharapkan tercapainya optimalisasi kinerja Bawasda/Inspektorat sehingga berbagai persoalan yang terjadi selama ini dapat terpecahkan. Dalam kaitan dengan pengukuran pencapaian kinerja yang selama ini dilaporkan oleh setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan lebih baik perlu ditindaklanjuti oleh lembaga pengawasan dalam kerangka mengimplementasikan kepentingan mewujudkan audit kinerja pada pemerintahan daerah kabupaten/kota.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti Fungsi Pengawasan Bawasda/Inspektorat, sehingga judul yang diambil adalah **"Kinerja**

Inspektorat Kabupaten Malang Dalam Penyelenggaraan Pengawasan Pemerintahan Daerah".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam penyelenggaraan pengawasan pemerintahan ?
2. Bagaimanakah hasil pengawasan yang dihasilkan oleh Inspektorat Kabupaten Malang?

C. Tujuan Penelitian

Dilihat dari rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam penyelenggaraan pengawasan pemerintahan.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil pengawasan yang dihasilkan oleh Inspektorat Kabupaten Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kemanfaatan yang terdapat di dalam kontribusi penelitian ini, dapat dilihat pada dua aspek yaitu:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi mahasiswa agar dapat menambah referensi wacana dan pengertahuan.

Selain itu hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberi kontribusi pada kumpulan penulisan ilmiah di perguruan tinggi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat atau solusi bagi pemerintah khususnya Inspektorat Kabupaten Malang di dalam penyelenggaraan pengawasan pemerintahan daerah serta diharapkan dapat memberikan wawasan kepada masyarakat luas.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan pada penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini, meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini, menjelaskan mengenai beberapa konsep atau teori tentang kinerja, pengawasan, perangkat daerah dan teori kelembagaan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini, berisikan tentang metode yang akan dipakai dalam penelitian, diantaranya: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, keabsahan data dan diakhiri dengan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan dibahas mengenai penyajian data yang diperoleh dari lapangan berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya akan dilakukan penganalisisan data dan interpretasi data yang berkaitan dengan kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam penyelenggaraan pengawasan, menganalisis hasil temuan dari pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang serta faktor penghambat dan pendukung dalam melaksanakan pengawasan pemerintahan.

BAB V : PENUTUP

Pada bab terakhir ini, peneliti akan memberikan konklusi atau kesimpulan dari hasil data penelitian, dengan disertai saran atau rekomendasi hasil penelitian guna sebagai masukan bagi badan atau personal yang terkait dengan obyek penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah

1. Pengertian Pemerintahan Daerah

Dalam Humadi (1988:8), pemerintah daerah diartikan sebagai aturan-aturan organisasi pemerintah yang berwenang untuk menyelenggarakan segenap kepentingan setempat dan sekelompok penduduk yang mendiami suatu wilayah. Menurut The Liang Gie dalam Humadi (1988:8), pemerintah daerah adalah kepala daerah dan DPRD dalam menyelenggarakan pemerintaha daerah dengan dibentuk sekretariat daerah, dinas-dinas daerah sebagai pelaksana teknis.

Pada Undang-undang Nomer 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah di sini dijelaskan sebagai Gubernur, Bupati atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Pemerintah daerah, seperti yang telah disebutkan di atas, dapat diartikan sebagai Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota. Jadi istilah Pemerintah Daerah lebih menunjuk pada eksekutif atau kepala daerah sebagai pelaksana penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan yang melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sementara itu, istilah Pemerintahan Daerah telah banyak dijelaskan oleh para sarjana-sarjana. Salah satunya, seperti Kaho dalam Jimung (2005:40) yang mengartikan Pemerintahan Derah sebagai:

> "Bagian dari pemerintah suatu Negara atau bangsa yang berdaulat yang dibentuk secara politis berdasarkan UU yang memiliki lembaga atau badan yang menjalankan pemerintahan yang dipilih masyarakat daerah tersebut, dan dilengkapi dengan kewenangan untuk membuat peraturan, memungut pajak

serta memberikan pelayanan kepada warga yang ada di dalam wilayah kekuasaannya."

Menuut UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintahan daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945." Pemerintah daerah merupakan proses penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dijalankan pemerintah daerah, dalam hal ini Bupati dan DPRD. Atau dapat dikatakan pemerintahan daerah adalah pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan daerah yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan daerah yaitu pemerintah daerah (eksekutif) dan dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD)sebagai lembaga legislatif.

Di era otonomi daerah sekarang ini, penyelenggaraan pemerintahan daerah menuntut pada asas desentralisasi, di mana daerah diberi kewenangan untuk menjalankan sebagian kewenagan pemerintah pusat yang didelegasikan kepada pemerintah daerah serta mengurus rumah tangga daerahnya sendiri.

2. Prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan daerah

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, selalu diperhatikan prinsip-prinsip yang dapat dijadikan sebagai salah satu pedoman bagi pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahannya di era otonomi daerah sekarang ini. Prinsip-prinsip ini perlu diperhatikan karena dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah pada suatu daerah otonom tingkat kesejahteraan masyarakat beserta pembangunan daerah setempat harus lebih diperhatikan dengan seksama.

Seperti yang dipaparkan oleh Jimung (2005:80), terdapat lima prinsip-prinsip dalam menyelenggarakan Pemerintahan daerah, yaitu:

a. Prinsip kesatuan
   Pelaksanaan pemberian otonomi daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat memperkokoh Negara kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan masyarakat lokal.
b. Prinsip Riil dan Tanggung Jawab
   Pemberian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab bagi kepentingan seluruh warga daerah. Pemerintah daerah berperan mengatur proses dinamika pemerintahan dan pembangunan di daerah.
c. Prinsip Pemencaran
   Asas desentralisasi perlu dilaksanakan dengan asas dekonsentrasi. Caranya memberikan kemungkinan kepada masyarakat untuk kreatif membangun daerahnya. Artinya, pemerintahan bukan sebagai raja, melainkan pelayan untuk dan bersama rakyat membangun daerahnya.
d. Prinsip Keserasian
   Pemberian otonomi kepada daerah mengutamakan aspek keserasian dan tujuan di samping aspek pendemokrasian.
e. Prinsip Pemberdayaan
   Tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam aspek pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat, serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

3. Perangkat Daerah

Perangkat daerah adalah merupakan bagian dari pemerintah daerah yang tugasnya membantu Kepala Daerah dan sebagai unsur pelaksana teknis di lapangan. Pada pasal 120 ayat 2 (UU No. 32 tahun 2004) menyebutkan bahwa perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan.

Di dalam Peraturan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi perangkat Daerah yang dimaksud dengan Pemerintah daerah adalah gubernur, bupati, atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Perangkat daerah sendiri dibedakan menjadi

dua yaitu perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota. Perangkat daerah provinsi adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Perangkat daerah kabupaten/kota adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan, dan kelurahan. Unsur pengawasan daerah adalah badan pengawasan daerah yang selanjutnya disebut Inspektorat Provinsi, Inspektorat Kabupaten, dan Inspektorat Kota.

a. Sekretariat Daerah

Sekretariat daerah baik propinsi maupun kabupaten/kota merupakan unsur staf yang dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Sekretaris daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah. Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya memiliki fungsi:

1. penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
2. pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
3. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
4. pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah; dan
5. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh\gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya (LAN, 2008:117).

b. Sekretariat DPRD

Sekretariat DPRD baik propinsi maupun kabupaten/kota merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD, dipimpin oleh seorang sekretaris DPRD, yang diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Daerah dengan persetujuan DPRD. Sekretaris dewan secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada gubernur melalui sekretaris daerah. Sekretariat DPRD mempunyai tugas, yaitu: menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

Sekretariat DPRD dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD;
2. penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD;
3. penyelenggaraan rapat–rapat DPRD; dan
4. penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD. Dalam hal ini, sekreteriat DPRD wajib meminta pertimbangan pimpinan DPRD (LAN, 2008:118).

c. Inspektorat Propinsi dan Kabupaten/Kota

Inspektorat daerah merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh inspektur. Inspektur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bertanggung jawab langsung kepada kepala daerah dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari sekretaris daerah.

Inspektorat Propinsi mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah provinsi, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota. Inspektorat kabupaten/kota mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa. Inspektorat dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. perencanaan program pengawasan;
2. perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan; dan
3. pemeriksaan, pengusutan, pengujian, dan penilaian tugas pengawasan (LAN,2008:118).

d. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Badan perencanaan pembangunan daerah merupakan unsur perencana penyelenggaraan pemerintahan daerah. Badan perencanaan pembangunan daerah dipimpin oleh kepala badan. Kepala badan berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui sekretaris daerah. Badan perencanaan pembangunan daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah.

Badan perencanaan pembangunan daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

1. perumusan kebijakan teknis perencanaan;
2. pengoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan;

3. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah; dan
4. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya (LAN,2008:119).

e. Dinas Daerah Propinsi dan Kabupaten/Kota

Dinas daerah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah, yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala daerah yang memenuhi syarat atas usul sekretaris daerah. Kepala dinas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah. Dinas Kabupaten/Kota memiliki tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi. Dinas Kabupaten/Kota mempunyai fungsi:

1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan melaksanakan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya.
3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya.
4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya (LAN,2008:120).

Pada dinas daerah dapat dibentuk unit pelaksana teknis dinas untuk melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang yang mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa daerah Kabupaten/Kota (untuk Dinas Provinsi) sedangkan untuk Dinas Kabupaten/Kota mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa kecamatan.

f. Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/Kota

Merupakan unsur unsur pendukung tugas kepala daerah yang dipimpin oleh seorang kepala atau direktur yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah. Lembaga teknis daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik. Lembaga teknis daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi, sebagai berikut:

1. perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
2. pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
4. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Lembaga teknis daerah dapat berbentuk badan, kantor, dan rumah sakit. Lembaga teknis daerah yang berbentuk badan dipimpin oleh kepala badan, yang berbentuk kantor dipimpin oleh kepala kantor, dan yang berbentuk rumah sakit dipimpin oleh direktur. Pada lembaga teknis daerah yang berbentuk badan dapat dibentuk unit pelaksana teknis tertentu untuk melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang yang mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa kecamatan.

Rumah sakit dapat berbentuk rumah sakit umum daerah dan rumah sakit khusus daerah. Rumah sakit umum daerah terdiri dari 4 (empat) kelas:

1. rumah sakit umum daerah kelas A;
2. rumah sakit umum daerah kelas B;

3. rumah sakit umum daerah kelas C; dan
4. rumah sakit umum daerah kelas D.

Rumah sakit khusus daerah terdiri dari 2 (dua) kelas yaitu: rumah sakit khusus daerah kelas A; dan rumah sakit khusus daerah kelas B.

Penetapan kriteria klasifikasi rumah sakit umum daerah dan rumah sakit khusus daerah dilakukan oleh Menteri Kesehatan setelah berkoordinasi tertulis dengan Menteri dan Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara (LAN, 2008:120-122).

g. Kecamatan

Kecamatan merupakan wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota. Kecamatan dipimpin oleh camat. Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui sekretaris daerah. Camat mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi:

1. mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
2. mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
3. mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
4. mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
5. mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;

6. membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan; dan
7. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan (LAN,2008:122-123).

h. Kelurahan

Kelurahan adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah Kabupaten/Kota di bawah Kecamatan. Pembentukan Kelurahan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Lurah diangkat dari PNS yang memenuhi syarat oleh Bupati/Walikota atas usul Camat. Dalam melaksanakan tugasnya, Lurah bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Camat. Lurah memiliki tugas antara lain:

1. sebagai pelaksana kegiatan pemerintahan kelurahan ;
2. pemberdayaan masyarakat, pelayanan masyarakat ;
3. penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum; dan
4. pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum (LAN,2008:123).

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang

digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI (1999:3), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Mangkunegara (2004:67), menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan, Prawirasentono (1999:2), mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Jackson dan Morgan (1978) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Selain itu, Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip Jones (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.

Selanjutnya Pamungkas seperti dikutip dalam Tjandra (2005) menjelaskan bahwa:

> Kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu untuk kerja. Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat diahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan , dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Otley dalam Mahmudi,2007:6). Kinerja merupakan konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcome of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategikorganisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi (Rogers Mahmudi,2007:6).

2. Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jika penilain kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Dessler dalam Pasolong (2007:182), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk

membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada.

Dwiyanto (2006:47) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk birokrasi publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrasi itu memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tesebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan program dan kegiatan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis Pemerintah Daerah yang bersangkutan.

Pengukuran kinerja birokrasi menurut Mardiasmo (2001:121), mempunyai tiga tujuan, yaitu:(1) membantu memperbaiki kinerja pemerintahan agar kegiatan pemerintah terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja, (2)

pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan (3) mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Sedarmayanti (2003:68), mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan terus-menerus dan berkesinambungan dapat memberi umpan balik yang penting, artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan di masa yang akan datang.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja menurut LAN (1999) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan capaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK). Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).

Lebih luas lagi Stewart dan Stewart (1977:5) menguraikan keuntungan penilaian kinerja pegawai akan berdampak pada tujuh bagian, yakni:

a. Memberikan *feedback* bagi pegawai agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas, deskriptif, objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
b. *Management by objective*, di mana manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh organisasi dan bawahan.
c. *Salary review*, hasil dari penialian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
d. *Careeer counseling*, di mana dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemugkinan perjalanan karier pegawai salah satunya, bisa melalui pengirima pegawai ke dalam program diklat.
e. *Succession planning*, di mana penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
f. Mempertahankan keadilan, yakni suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain.

g. Penggantian pemimpin, yaitu suatu sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya.

Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001:22) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan/program/kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi/unit kerja yang melaksanakan.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dimaksud LAN-RI (1999:7), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

Lebih lanjut LAN-RI mendefinisikan indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan dan sebagainya.

Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Syarat-syarat Indikator kinerja antara lain:

a. *Measureable* (dapat diukur)

   Agar dapat menetukan apakah seseorang dapat bertanggung jawab atau tidak, perlu dimiliki suatu ukuran tentang apa yang sedang dikerjakan.

b. *Achievable* (dapat dicapai)

   Penetapan kriteria pertanggungjawaban harus dilakukan secara rasional agar seseorang dapat atau mungkin mencapainya.

c. *Relevant* (relevan)

   Kriteria harus relevan dengan pekerjaan yang ada, karena kriteria digunakan untuk menilai prestasi kerja.

d. *Controllable* (dapat dikontrol).

   Para pegawai harus mempunyai kontrol atas penampilan kerja mereka.

Secara umum, kriteria yang dipakai untuk menentukan kinerja aparat adalah: kuantitas,k ualitas, waktu yang digunakan, presensi(kehadiran), jabatan yang dipegang dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Dilihat dari segi organisasi kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (As'ad, 1991:47).

Indikator kinerja (Mahsun, 2006:32) pada organisasi sektor publik meliputi beberapa aspek, antara lain:

1. *Input*
   Input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan output.
2. *Process* (Proses)
   Proses adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. *Output*
   Output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud.
4. *Outcome*
   Outcome adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. *Benefit*
   Benefit adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. *Impact*
   Impact adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Menurut Mahmudi (2007, 96-98), pengukuran input adalah pengukuran sumber daya yang dikonsumsi oleh suatu proses dalam rangka menghasilkan *output*. Proses tersebut dapat berbentuk program atau aktivitas. Sedangkan pengukuran *output* adalah pengukuran keluaran langsung suatu proses. ukuran output menunjukkan hasil implementasi program atau aktivitas. tujuan pengukuran *outcome* adalah untuk mengukur nilai dari suatu aktivitas atau program. Pengukuran *outcome* lebih mengarah kepada pada pengukuran nilai kualitas dari *output* tersebut. Sedangkan pengukuran *impact* dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil program dengan perkiraan keadaan yang akan terjadi apabila program tersebut tidak ada. Pengukuan *impact* sebisa mungkin diusahakan sampai pada penentuan manfaat dan biaya sosial secara finansial.

> Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan maupun yayasan (*foundation*) dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh

sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono,1999:3).

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau perusahaan. Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono,1999:3).

Kinerja dapat digolongkan beberapa macam jenisnya. Menurut Sudarto (1993:3) terdapat beberapa jenis kinerja yaitu:

a. Kinerja organisasi yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dan kinerja individu, yang membutuhkan standar kinnerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
b. Kinerja proses yaitu hasil kerja konkret dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja lebih bersifat dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
c. Kinerja individu yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

Dengan melihat beberapa jenis kinerja yang telah disebutkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari kinerja individu dan kinerja proses atau dapat dikatakan bahwa baik buruknya kinerja dari organisasi dipengaruhi oleh baik buruknya pula kinerja dari individu dan kinerja proses di dalam organisasi tersebut. Maka dari itu kinerja individu harus lebih diperhatikan karena berkenaan pada kinerja proses. Proses dalam organisasi itu sendiri dilaksanakan atau diimplementasikan oleh individu dalam organisasi. Peranan dari pegawai mutlak

dibutuhkan pegawai yang benar-benar professional dan berkualitas, kreatif dan inovatif, yang dapat membawa perubahan yang signifikan di dalam organisasi.

Pemerintah selaku pemberi layanan dalam bidang jasa dapat diukur melalui kinerjanya yang dapat memberikan kepuasan layanan kepada *stakeholders* yang lebih professional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif dan sekaligus dapat membangun "kualitas manusia" dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyrakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Effendi dalam Joko Widodo,2001:270).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan alternatif kriteria pengukuran kinerja adalah:

a. Kualitas aparat

Kualitas aparat menurut Yuwono (1991:19) adalah menyangkut sifat-sifat yang melekat pada diri personil yang berupa kemampuan melaksanakan tugas-tugas. Jika dikaitkan dengan kualitas kemampuan, Nayono dalam Yuwono (1991:19) menyatakan bahwa kemampuan adalah tersedianya modal kecakapan, ketangkasan atau modal lain yang memungkinkan anggota itu dapat berbuat banyak baik organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa aparat yang berkualitas adalah aparat yang mempunyai kemampuandalam melaksanakan tugas sehingga menjadi tauladan bagi aparat lainnya.

Sedangkan menurut Miftah Toha (1981:230) menyatakan bahwa kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan. Maka dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan ini berkaitan erat dengan

kecakapan dan ketangkasan aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya berupa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan.

Selanjutnya untuk mengidentifikasi kualitas aparat menurut pendapat Yuwono (1991:84) tentang penentuan kinerja kualitas pribadi seorang pemimpin atau pejabat pada organisasi pemerintahan,sangat dipengaruhi oleh pribadi yang didukung dengan kalitas pribadi tertentu. Pendapat tersebut sebenarnya diarahkan pada usaha menciptakan gambaran kualitas seorang pemimpin atau pejabat pemerintahan dalam rangka memimpin organisasinya. Di samping itu, konsep kualitas pribadi memimpin ini dapat juga dijadikan sebagai alat ukur untuk mengetahui sejauh mana kualitas aparat pelaksnanya.

Dijelaskan pula bahwa pembangunan aparatur Negara dan aparatur pemerintahan diarahkan pada peningkatan kualitas dan kemampuan aparatur dengan menggunakan system pembinaan kepegawaian yang ditetapkan.

Hal ini menunjukkan bahwa kriteria-kriteria tersebut merupakan obyek atau sasaran dari pembinaan dan pengembangan aparatur negara dan pemerintahan secara keseluruhan. Jadi jelaslah bahwa sifat-sifat yang melekat pada seorang pemimpin juga terdapat pada aparat pelaksananya walaupun derajat kualitas pribadi miliknya lebih rendah. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas aparat dapat dilihat dari aspek kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

b. Motivasi kerja

Motivasi menurut Robbins (2006:213), adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. motivasi memiliki beberapa teori yang cukup terkenal, diantaranya adalah:

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, yang terdiri atas:

1. Psikologis;
2. Keamanan;
3. Sosial;
4. Penghargaan; dan
5. Aktualisasi diri.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. pembedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal, sedangkan kebutuhan tingkat rendah dipenuhi secara eksternal.

Teori Motivasi McGregor (Teori X dan Y), yang terdiri atas:

Teori X:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.

4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Teori Y:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Teori Motivasi oleh McClelland, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi; dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan; kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan kan kelompok pertemanan; hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

c. Disiplin kerja

Dalam usaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi pemerintahan maka disiplin pegawai mutlak harus diperhatikan. Karena kelancaran tugas pekerjaan yang ada dalam organisasi salah satunya ditentukan oleh kondisi disiplin pegawainya.

Ditinjau dari segi etimologi, disiplin berasal dari bahasa latin *diciplina* yang artinya latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Jadi, disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap layak terhadap pekerjaannya (Moekijat, 1999:139).

Luthans menegaskan bahwa budaya kerja merupakan aspek penting penentu sikap kerja seoarang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun tingkat kemangkiran. Salah satu aspek yang dapat digunakan untuk melilhat budaya kerja aparat pemerintah daerah adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan ketaatan pada peraturan-peraturan yang berlaku dalam proses pelaksanaan pekerjaan (Muluk, 2000:16).

Disiplin merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan/atau ketertiban (Prijodarmanito,1992:23).

Sedangkan pengertian disiplin kerja adalah kepatuhan dan kesetiaan terhadap pekerjaan juga rasa tanggung jawab penuh terhadap apa yang dikerjakan. Oleh karena itu, dalam melaksanakan disiplin kerja bukan sekedar melaksanakan peraturan dan tata tertib tetapi lebih dari itu. Mereka harus memahami dan mematuhi nilai-nilai serta kaidah yang berlaku di tempat kerjanya. Hal ini berarti mereka harus mempunyai

inisiatif, kreatifitas dan juga prakarsa demi keberhasilan tugas, wewenang beserta tanggung jawabnya.

Dari gambaran tersebut maka dapat disusun indikator disiplin kerja para aparatur pemerintah diantaranya:

1. Frekuensi kehadiran pegawai di kantor sesuai dengan hari kerja dan ketepatan masuk jam serta peluang kerja.
2. Tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan peralatan kantor.
3. Ketaatan pegawai dalam mengikuti cara kerja yang telah ditentukan.
4. Kualitas dan kuantitas hasil kerja.
5. Semangat pegawai dalam menjalankan tugas dalam menyelesaikan pekerjaannya, (Muluk, 2000:17).

Dengan adanya disiplin maka akan membuat seorang pegawai negeri sipil mengerti dalam membedakan hal-hal apa yang harus dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan dan yang tidak sepantasnya dialkukan. Disiplin memiliki 3 aspek, yaitu:

1. Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
2. Pemahaman yang baik mengenai sistem, aturan, perilaku, norma, kriteria dan standar yang membutuhkan pengertian mendalam bahwa ketaatan dan aturan, norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.

3. Sikap kelakuan yang wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib (Prijodarmito,1992).

Pada hakekatnya disiplin akan tumbuh dari hasil kesadaran manusia. Apabila disiplin yang lemah dan tidak bersumber dari hati nurani manusia akan menghasilkan disiplin yang lemah dan tidak berjalan lama. Disiplin akan tumbuh atas dasar kesadaran diri merupakan harapan bagi setiap diri pegawai negeri sipil.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Prestasi kerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan selanjutnya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal ini perlu diadakan pembinaan PNS secara terus-menerus sehingga mereka dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri dan organisasi.

Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai antara lain:

a. Motivasi

Motivasi dapat berarti dorongan seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukan demikian (Moekijat,1999:29).

Disadari atau tidak, motif manusia didasarkan atas kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder. Sedangkan jenis-jenis kebutuhan pegawai yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya, menurut Siagian (1999:32) dikemukakan sebagai berikut:

> ”Seorang dianggap memiliki motivasi prestasi tinggi apabila ia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik lagi dari yang lain dalam banyak situasi. Dari tiga karakteristik kebutuhan yang menjadi pusat perhatiannya yaitu prestasi kerja, afiliasi dan kekuasaan. Ketiga

kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam situasi kerja dan cara hidup."

Dari uraian di atas jelaslah bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi prestasi kerja adalah pemenuhan kebutuhan. Untuk itu, pegawai harus diberi motivasi agar mereka puas terhadap pekerjaan atau jabatan yang diembannya. Keadaan demikian memungkinkan seorang pegawai dapat berprestasi lebih baik lagi.

b. Kemampuan pegawai

Kemampuan merupakan kebutuhan mental untuk berbuat (memenuhi kebutuhan/ *demand*) dari situasi. Yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh dengan kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Di sini dijelaskan bahwa dalam kemampuan seorang terhadap 3 unsur kemampuan yaitu: unsur kecakapan, unsur fisik dan unsur sikap mental. Dari ketiga unsur tersebut saling menunjang dan bergabung yang serasi antara satu dengan yang lainnya dapat menghasilkan sesuatu sesuai persyaratan (Musanef,1992:22).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan seorang pegawai terdiri dari unsur yang saling berkaitan dan mempengaruhi prestasi kerja dan diharapkan oleh pimpinan maupun organisasi di mana ia bekerja. Walaupun seorang pegawai memiliki kecakapan tetapi tidak didukung dengan fisik yang sehat dan etos kerja yang baik, maka tidak akan ada manfaatnya dan sebaliknya.

Hal ini berarti bahwa kecakapan dalam melaksanakan tugas, unsur kesehatan fisik dan sikap etos kerja saling memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas seorang pegawai.

c. Kejelasan atas peran

Kejelasan peran merupakan tahap penngertian dan penerimaan seorang pegawai atas tugas yang dibebankan padanya. Kejelasan peran mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Semakin jelas pengertian pegawai mengenai sasaran pekerjaan, makin banyak energi yang dikerahkan ke arah tujuan.

Dalam kehidupan organisasi terdapat 2 masalah yang berhubungan dengan peran, yang dapat mengurangi usaha kerja, yaitu:

1. Kekaburan peran disebabkan oleh perubahan yang cepat dalam organisasi, meningkatkan kerumitan organisasi, komunikasi yang buruk.
2. Adanya konflik peran, di mana seorang pegawai dihadapkan pada tuntutan peran yang sering bertentangan (Steers, 1985: 148).

   Konflik peran mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi bila ketentuan peran-peran yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengantuntutan lain yang diminta dari mereka. Salah satu cara mengurangi konflik adalah dengan mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok dengan sasaran organisasi.

C. Pengawasan

1. Pengertian, Maksud, Tujuan dan Fungsi

Menurut Manullang (2005:172), pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Dalam Manullang (2005: 172), Terry mengungkapkan arti pengawasan sebagai berikut.

> *Control is to detrmine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed to insure result in keeping with the plan.*
> (Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasnya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif, bila diperlukan, untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana).

Pendapat dari Terry tersebut disempurnakan oleh Fayol sebagai berikut.

> *Control consist in verivying whether everything accur in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has for object to point out weaknesses and errors in order to rectivy then and prevent reccurrance.*
> (Pengawasan terdiri dari pengujian apakah segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan. Ia bertujuan untuk menunjukkan (menemukan) kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegahnya terulang kembali)

Sedangkan Sujamto (1986:19) mengemukakan pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah dan atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewenagan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi, maksud dari

pengawasan adalah bukan mencari kesalahan seseorang, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

Suatu pengawasan akan bermakna dan bilamana dapat memainkan perannya dengan baik (Gunawan, 2007:17). Indikatornya antara lain:

a. pihak yang diawasi merasa terbantu, sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara efektif dan efisien;
b. dapat menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas;
c. dapat menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan operasi organisasi;
d. dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi;
e. dapat meningkatkan kelancaran operasi organisasi; dan
f. lebih jauhnya dapat mendorong terwujudnya *good governance*.

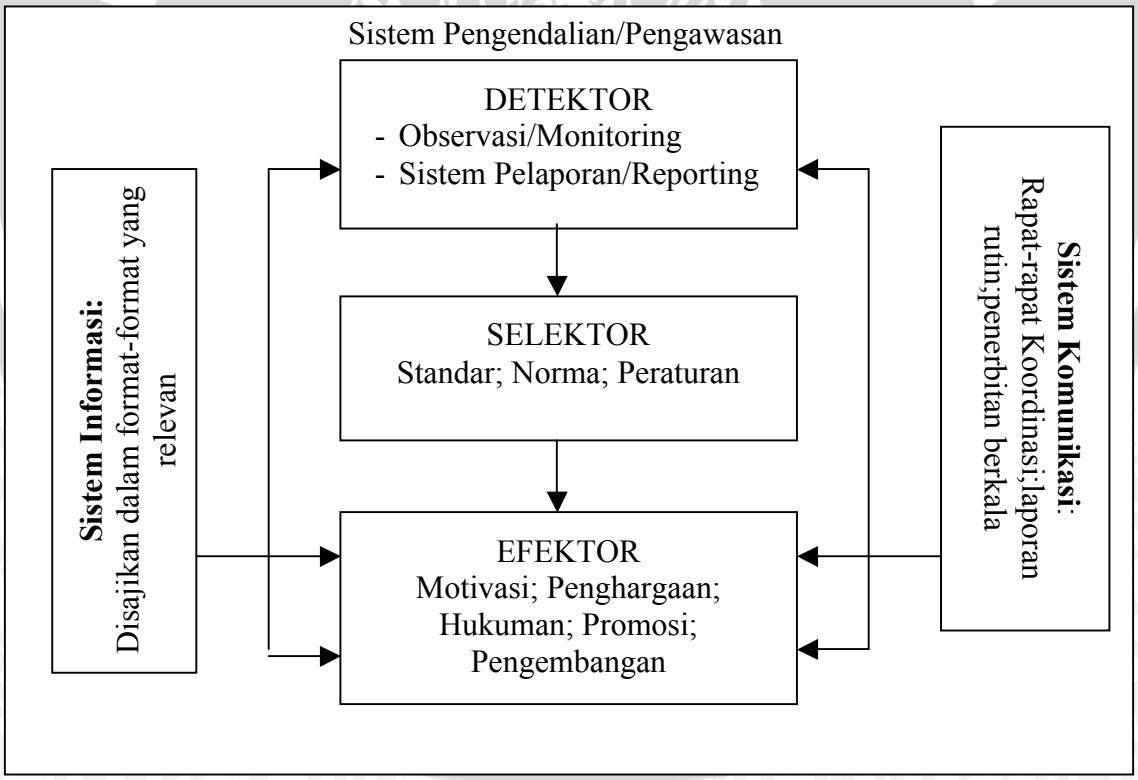
Sedangkan Anthony dan Dearden (1985:4) berpendapat dalam Gunawan, (2007:18) pengendalian/pengawasan sebagai suatu proses akan menggunakan komponen-komponen sebagai berikut:

a. Alat pengamat pengendalian yaitu berfungsi untuk mengamati, memantau, mengukur atau menguraikan sekaligus melaporkan segala sesuatu yang terjadi dalam lingkungan sistem pengendalian manajemen.
b. Alat penilai yang berfungsi sebagai pengevaluasi kinerja suatu kegiatan dalam lingkungan sistem pengendalian manajemen yang diterima oleh alat pengamatan.
c. Pengubah adalah komponen pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai pengubah perilaku. Pengubah ini akan menerima masukan dari pembanding yang selanjutnya akan memberikan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.
d. Sistem komunikasi adalah komponen pengendalian yang berfungsi untuk mengkomunikasikan seluruh arus informasi dari lingkungan ke alat, dari alat ke pembanding, dan dari pembanding ke pengubah, serta dari pengubah ke lingkungan kembali.

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Selain itu, pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi dari pengawasan antara lain:

a. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap aparatur birokrasi dan instansi pemerintah yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
b. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
c. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
d. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.



Gambar 1
Komposisi Sistem Pengendalian/Pengawasan
(Diadaptasi dari Anthony and Dearden, 1985)
Sumber: Kajian Kinerja Lembaga Pengawasan,PKP2A-1 LAN,2007

2. Prinsip-prinsip dan Sifat-sifat Pengawasan

Beberapa prinsip pengawasan perlu dipenuhi untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif. Menurut Manullang (2005:173), ada dua prinsip pokok bagi suatu sistem pengawasan yang efektif yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Prinsip pokok pertama merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi penunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Walaupun demikian, prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu benar-benar dapat efektif dilaksanakan. Wewenang dan instruksi-instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

Setelah, kedua prinsip pokok di atas, maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut ini:

a. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang diawasi.
b. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
c. Fleksibel.
d. Dapat mereflektir pola organisasi.
e. Ekonomis.
f. Dapat dimengerti.
g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Sedangkan menurut Handayaningrat (1985:133-134), prinsip-prinsip pengawasan adalah dijabarkan sebagai berikut:

a. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
b. Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
c. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*rechtmatigheid*) dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatifheid*).
d. Pengawsan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
e. Pengawasan haarus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti (*accurate*) dan tepat.
f. Pengawasan harus bersifat terus-menerus (*continue*).
g. Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (*feed-back*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, suatu sistem pengawasan yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

Suatu sistem pengawasan adalah efektif, bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana di luar dugaan.

Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia, sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam badan usaha atau dalam organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip dapat mereflektir pola organisasi.

Sifat ekonomis dari suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Tidak ada gunanya membuat sistem pengawasan yang mahal, apabila tujuan

pengawasan itu dapat dijelmakan dengan suatu sistem pengawasan yang lebih murah. Pedomannya adalah sistem pengawasan harus dibuat yang merealisasikan motif ekonomi.

Mereka yang mengawasi kegiatan-kegiatan atau aparatur pengawas haruslah memahami dan menguasai sistem pengawasan yang dianut oleh perusahaannya. Tanpa pengertian dan pemahaman yang demikian, sistem pengawasan yang diterapkan tidaklah efektif.

Suatu sistem pengawasan barulah dapat dikatakan efektif, apabila dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, di mana kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab akan terjadinya kesalahan tersebut. Hal ini sesuai dengan salah satu tujuan pengawasan, yaitu untuk mengetahui kesalahan-kesalahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

Menurut Siagian (2004,114), pengawasan merupakan salah satu fungsi organik administrasi dan manajemen karena apabila fungsi ini tidak dilaksanakan, cepat atau lambat akan mengakibatkan hancurnya suatu organisasi. Oleh karena itu, agar fungsi pengawasan itu mendatangkan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan dan yang lebih penting lagi, berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin ciri-ciri itu dalam pelaksanaannya. Ciri-ciri itu ialah sebagai berikut:

a. Pengawasan harus bersifat *fact finding* dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
b. Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa proses pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-

penyimpangan dan penyelewangan-penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.

c. Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.

d. Pengawasan hanyalah sekadar alat untuk meningkatkan efisiensi. Pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.

e. Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi dan manajemen maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan.

f. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien, jangan sampai proses pengawasan malah menghambat usaha peningkatan efisiensi.

g. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.

h. Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

3. Macam-macam Pengawasan

Menurut Manullang (2005:176-178), ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan yakni:

a. Waktu pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu berdasarkan atas (a) pengawasan preventif dan (b) pengawasan represif. Dengan pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan atau

kesalahan. Jadi, diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari. Dengan pengawasan represif, dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

b. Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut produksi, keuangan, waktu dan manusia dengan kegiatan-kegiatannya. Pengawasan berdasarkan objeknya juga dapat dibedakan atas (1) kontrol administratif dan (2) kontrol operatif. Kontrol operatif untuk bagian terbesar berurusan dengan tindakan, akan tetapi kontrol administratif berurusan dengan tindakan dan pikiran.

c. Subjek pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas (1) pengawasan *intern* dan (2) pengawasan *ekstern*. Dengan pengawasan intern dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari aparatur yang bersangkutan. Oleh karena itu, pengawasan macam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebut sebagai pengawasan formal karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang yang berwenang. Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar

organisasi bersangkutan. Pengawasan ini lazim pula disebut pengawasan sosial (*social control*) atau pengawasan informal.

d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:

1. *pesonal observation (personal inspection);*
2. *oral report* (laporan lisan);
3. *written report* (laporan tertulis); dan
4. *control by exception.*

Menurut Handayaningrat (1985:128-130), macam-macam pengawasan dibedakan menjadi:

a. Pengawasan dari Dalam (*internal control*).

Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi.

b. Pengawasan dari Luar Organisasi (*external control*).

Pengawasan eksternal (*external control*) berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

c. Pengawasan Preventif.

Arti daripada pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud daripada pengawasan preventif ini ialah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan preventif ini disebut pre-audit.

Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
2. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
3. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
4. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
5. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
6. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

d. Pengawasan Repressif.

Arti daripada pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan represif ini disebut *post-audit*.

Adapun pengawasan represif ini dapat menggunakan sistem-sistem pengawasan sebagai berikut:

1. Sistem komperatif

a. Mempelajari laporan-laporan kemajuan (*progress report*) dari pelaksanaan pekerjaan, dibandingkan dengan jadwal rencana pelaksanaan.

b. Membandingkan laporan-laporan hasil pelaksanaan pekerjaan dengan rencana yang telah diputuskan sebelumnya.

c. Mengadakan analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut, termasuk faktor lingkungan yang mempengaruhinya.

d. Memberikan penilaian terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan, termasuk para penanggung jawab.

e. Mengambil keputusan atas usaha perbaikannya atau penyempurnaannya.

2. Sistem verifikatif

a. Menetukan ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.

b. Pemeriksaan tersebut harus dibuat laporan secara periodik atau secara khusus.

c. Mempelajari laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.

d. Mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaannya.

e. Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.

3. Sistem inspektif

   Inspeksi dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh petugas pelaksanaannya. Dalam pemeriksaan di tempat (*on the spot inspection*) instruksi-instruksi diberikan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan pekerjaan. Inspeksi dimaksudkan pula untuk memberikan penjelasan penjelasan terhadap kebijaksanaan pimpinan.

4. Sistem investigatif

   Sistem ini lebih menitikberatkan terhadap penyelidikan/penelitiannya yang lebih mendalam terhadap sesuatu masalah yang bersifat negatif. Penyelidikan/penelitian ini didasarkan atas suatu laporan yang masih bersifat hipotesis (anggapan). Agar dapat memperoleh jawaban yang benar diperlukan pengumpulan data, menganalisa atau mengolah data, dan penilaian atas data tersebut. Berdasarkan atas hasil penelitian/penyelidikan tersebut, kemudian segera diambil keputusannya.

4. Teknik-teknik Pengawasan

Proses pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik berdasarkan Siagian (2004:115-116), yaitu:

a. Pengawasan Langsung

   Pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedangdijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

1. inspeksi langsung,
2. *on the spot obsevation*, dan
3. *on the spot report.*

Akan tetapi, karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar, seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu sering pula ia harus melakukan pengawasan yang besifat tidak langsung.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk tertulis dan lisan. Kelemahan dari pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja.

Kesimpulannya bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Karena itu, pengawasan tidak langsung saja tidak akan cukup. Akan lebih baik apabila pimpinan organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu.

Menurut Handayaningrat (1985:131-133), teknik atau metode pengawasan dibedakan menjadi:

a. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung ialah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan

pekerjaan, baik dengan sistem inspektif, verifikatif maupun dengan sistem investigatif. Teknik ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung ialah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk pada pimpinan. Kelemahan dalam pengawasan ini adalah tidak dapat langsung mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar.

c. Pengawasan formal

Pengawasan formal ialah pengawsan yang secara formal dilakukan oleh unit/aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasi atau atasan daripada pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya. Aparat pengawasan ini harus melaporkan secara periodik perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan terhadap pimpinan.

d. Pengawasan informal

Pengawasan informal alah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan ini biasanya dilakukan oleh pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara *incognito*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaan dari bawahannya.

Pengawasan ini mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan-pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

e. Pengawasan administratif

Pengawasan administratif ialah pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian dan material. Pengawasan keuangan menyangkut tentang pos-pos anggaran, pelaksanaan anggaran, yang meliputi pengurusan administratif dan pengurusan bendaharawan. Hal ini menyangkut prosedur penerimaan dan prosedur pengeluaran uang. Pengawasan kepegawaian di samping penilaian terhadap kewajiban-kewajiban mereka yang harus dilaksanakan juga menyangkut terhadap hak-hak mereka yang harus dipenuhi. Pengawasan material ialah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan sesuai dengan rencana pengadaannya. Hal ini menyangkut proses pengadaan, harga, kuantitas dan kualitas, penyimpanan, pengangkutan dan pemeliharaannya.

f. Pengawasan teknis

Pengawasan teknis ialah pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik. Pengawasan teknis dilakukan dengan ukuran-ukuran/satuan standar yang telah ditentukan oleh pemerintah dan yang berlaku sesuai dengan situasi dan kondisi setempat.

5. Syarat-syarat Pengawasan

Untuk dapat menciptakan kondisi daripada pengawasan, maka syarat-syarat umum dapat dipergunakan menurut Handayaningrat (1985:134) adalah sebagai berikut:

a. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
b. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan, yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
c. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Sesuai dengan keterangan tersebut diatas, maka beberapa cara yang baik dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang diawasi agar memberikan keterangan-keterangan yang jelas dan ikut serta memecahkan hal-hal yang mempengaruhinya.
b. Pengakuan atas hasil atau nilai manusia yang telah dilakukannya (hasil karya manusia), artinya penghargaan atas hasil pekerjaannya.
c. Melakukan suatu kerja sama agar diperoleh saling pengertian, saling mempercayai, yang bersifat memberikan pendidikan.

6. Syarat-syarat Pengawasan yang efektif

Setiap pemimpin pasti menginginkan untuk mendapatkan sistem, pengawasan yang memadai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana. Menurut Handayaningrat (1985:135-137) syarat-syarat pengawasan yang efektif antara lain:

a. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.
b. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.
c. Pengawasan harus obyektif.

d. Pengawasan harus luwes (fleksibel).

e. Pengawasan harus hemat.

f. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

a. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.

Pengawasan harus dikaitkan dengan dengan kedudukan/jabatan seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan ini harus dibeda-bedakan sesuai dengan kedudukan orangnya. Pengawasan harus menyesuaikan dengan pola organisasi, susunan organisasi, yang merupakan asas untuk menjelaskan peranan seseorang di dalam organisasi, di mana mereka bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana, dan mungkin adanya penyimpangan yang terdapat padanya.

b. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.

Pengawasan harus dikaitakan dnegan pribadi individu untuk memperoleh informasinya. Informasi ini diperoleh dengan cara yang bermacam-macam sesuai dengan pribadi masing-masing individu.

c. Pengawasan harus obyektif.

Pengawasan yang obyektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang obyektif yang telah ditentukan sebelumnya. Standar obyektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitas (sukar dihitung).

d. Pengawasan harus luwes (fleksibel).

Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif, sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi yang muncul. Dalam praktek pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.

e. Pengawasan harus hemat

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, besarnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan. Teknik pengawasan dan pendekatannya akan dapat efisien, bila mereka dapat dapat menemukan penyimpangan-penyimpangan terhadap pelaksanaan rencana yang sebenarnya dan sesuatu hal yang dapat menimbulkan kerugian yang tidak dapat diduga sebelumnya.

f. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

Sistem pengawasan yang efektif apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, siapa yang harus bertanggung jawab dan apa tindakan perbaikannya.

7. Prosedur Pengawasan

Di dalam melakukan pengawasan diperlukan prosedur pengawasan, agar pengawasan bisa berjalan dengan baik. Adapun prosedur pengawasan tersebut menurut Handayaningrat (1985:140-143) antara lain:

a. Observasi, pemeriksaan (audit) dan pemeriksaan kembali

Suatu hal yang perlu dipertimbangkan bahwa pimpinan/atasan secara periodik perlu mengadakan observasi terhadap bawahannya, yaitu tentang cara bekerja, sistem bekerjanya dan hasil-hasil pekerjaannya dan sebaliknya mengenai pengaruh daripada observasinya itu.

Sebaiknya observasi direncanakan dan dilakukan secara sistematis. maksud dari observasi adalah sistem daripada pemeriksaan (*audit*) atau peninjauan kembali (*review*) apa yang telah dilakukan.

Pemeriksaan (*audit*) merupakan suatu proses pengumpulan dan penilaian bukti yang telah dilakukan oleh orang yang independen dan kompeten mengenai informasi kuantitatif dari suatu kegiatan ekonomi dengan tujuan pelaporan tingkat perbedaan antara informasi kuantitatif dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Gunawan, 2007:29).

Secara umum, menurut Gunawan (2007:29) audit terbagi menjadi dua jenis, yaitu audit internal dan audit eksternal. Audit atau pemeriksaan eksternal dilakukan oleh auditor eksternal atau akuntan publik guna melayani memakai laporan keuangan pihak ketiga. Audit internal dilakukan oleh satuan pengawas internal atau auditor internal. Audit tersebut meliputi audit operasional, audit ketaatan dan audit laporan keuangan yang berguna bagi pihak manajemen.

Jadi, menurut Gunawan (2007:30), dapat disimpulkan bahwa audit internal menjadi:

1. Audit keuangan dan ketaatan (*compliance and financial audit*).

   Audit keuangan dan ketaatan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan disajikan sesuai dengan kriteria tertentu (sesuai SAK atau SAP). Dalam audit keuangan dan ketaatan , review pengendalian internal yang memadai harus dilakukan untuk memungkinkan auditor menentukan tingkat keyakinannya bahwa catatan dan laporan keuangan objek yang diperiksa dan kekayaannya terjaga dengan aman.

2. Audit kinerja/operasional/pengelolaan (*performance audit/operational audit/management audit*).

   Audit kinerja/operasional merupakan review atas bagian-bagian dari prosedur operasi dan metode suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi, kehematan/ekonomis dan efektivitas (3E). Audit kinerja merupakan evaluasi yang bebas, selektif dan analitis atas suatu kegiatan program atau fungsi dengan tujuan untuk memberikan saran-saran perbaikan kepada objek yang diperiksa. Tujuan audit kinerja adalah menghasilkan perbaikan dalam pengelolaan aktivitas/program yang diperiksa dengan membuat saran-saran tentang cara-cara pelaksanaan yang lebih hemat , lebih efisien dan lebih efektif.

Peninjauan kembali (*review*) adalah sama dengan pemeriksaan tetapi menitikberatkan kepada faktor-faktor yang bersifat kualitatif bukan yang bersifat kuantitatif.

b. Pemberian contoh.

Pemberian contoh adalah penting bagi pemimpin, karena pimpinan sering menjumpai suatu pemberian contoh yang akan dapat membantu hasil daripada pengawasan. Hal ini karena pemberian contoh dari pimpinan biasanya akan menjadi norma dari suatu kelompok bawahan untuk diikuti. jadi, kesimpulannya, apa yang dikerjakan oleh pimpinan sehatusnya juga dikerjakan pula oleh bawahannya dan sebaliknya.

c. Catatan dan laporan

Pencatatan dan pelaporan mempunyai nilai pengawasan, sekalipun dalam penggunaannya diperlukan waktu dan tenaga yang banyak. Pencatatan dan pelaporan ini merupakan hal yang penting bagi organisasi sebagai alat pembuktian.

d. Pembatasan wewenang

Dalam hal bawahan mempunyai wewenang yang melebihi daripada wewenang yang telah ditentuan, maka perlu adanya suatu pembatasan agar supaya tidak terjadi penyimpangan.

e. Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur.

Dalam menentukan peraturan, perintah dan prosedur pengawasan pimpinan mempunyai peranan yang penting dalam pengawasan tugas rutin dan dapat mengembangkan kebiasaan-kebiasaan yang baik daripada pelaksanaan yang dilakukan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi.

Peraturan pada umumnya melarang bentuk tingkah laku yang khusus atau kalau diizinkan akan dapat mengganggu usaha-usaha serta membahayakan kehidupan suatu organisasi. perintah adalah memberikan informasi kepada individu-individu apa yang harus dikerjakan sesuai dengan situasi yang mungkin terjadi pada suatu waktu. Sedangkan prosedur adalah mengatur kegiatan yang harus dilakukan yang merupakan suatu rangkaian kegiatan melalui anggota-anggota organisasi untuk melayani dan menerima dalam suatu situasi tertentu.

f. Anggaran

Anggaran adalah rencana yang merupakan alat daripada pimpinan untuk dilaksanakan. angaran ini merupakan suatu petunjuk untuk mengembangkan dan memajukan organisasi, dan juga merupakan suatu alat penilaian suksesnya suatu rencana. Di samping itu, anggaran merupakan suatu alat pengawasan yang menghubungkan antara rencana pelaksanaan dan pengawasan. Pengawasan melalui anggaran adalah suatu pembatasan daripada kegiatan yang menjadi ruang lingkupnya.

g. Sensor

Sensor adalah tindakan preventif yaitu untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. sensor adalah alat prosedur pengawasan yang bersifat negatif, sekalipun hal yang demikian ini kurang disukai. sebaliknya dalam pengawasan ini mereka masih timbul pertanyaan, apakah sudah sesuai dengan pedoman atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Maksud dari sensor ialah suatu tindakan pengamanan agar kesalahan-kesalahan yang akan diperbuat segera dapat dicegah atau diperbaiki, dan tindakan-tindakan pembenahan sebelum kesalahan itu terlambat.

h. Tindakan disiplin.

Sensor merupakan suatu bentuk tindakan yang bersifat mendisiplinkan. akan tetapi di samping itu, masih terdapat bentuk lain yang mempunyai nilai sanksi yaitu suatu tindakan disiplin. Pengawasan melalui tindakan disiplin akan mempunyai pengaruh sampai di manakah tindakan yang bersifat korektif dan represif itu dijalankan.

8. Tahap-tahap Pengawasan

Menurut Handoko (1995:362), dalam proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit ada 5 tahap pengawasan yaitu:

Tahap I: Penetapan standar pelaksanaan

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

Tahap II: Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Beberapa pertanyaan yang penting dapat digunakan untuk mengukur pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut dapat digunakan yaitu: berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur? Dalam bentuk apa pengukuran dilakukan? Siapa saja yang akan terlibat?

Tahap III: Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

a. Pengamatan (observasi).
b. Laporan-laporan baik lisan maupun tulisan.
c. Metode-metode otomatis.
d. Inspeksi, pengujian (tes) atau dengan pengambilan sampel.

Tahap IV: Membandingkan pelaksanaan dengan standard dan analisa penyimpangan.

Tahap krisis dari proses pengawasan adalah membandingkan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

Tahap V: Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, antara lain berupa:

a. Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi/rendah).
b. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya/ kurang bahkan mengambil system pengukuran itu sendiri).
c. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

9. Kendala-kendala dalam Penyelenggaraan Pengawasan

Kegiatan pengawasan di dalam organisasi selalu tidak lepas dari adanya kendala-kendala yang dapat membuat fungsi pengawasan tersebut berjalan tidak efektif. Dalam pengawasan itu sendiri banyak kendala-kendala yang dihadapi, baik kendala intern yang berasal dari dalam organisasi maupun kendala ekstern yang berasal dari luar organisasi. Kendala-kendala tersebut setidaknya juga dapat menghambat kinerja suatu organisasi dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Susanto (1994:117) menyatakan bahwa pengawasan masih tetap dilaksanakan dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan saat ini yang tentu saja perlu mendapat perhatian untuk penyempurnaan di waktu mendatang.

Maksud dari pernyataan tersebut dapat kita simpulkan bahwa pengawasan itu sendiri sangat perlu mendapat perhatian dengan melakukan penyempurnaan-penyempurnaan karena dalam pengawasan masih banyak kendala-kendala yang akan dihadapi di waktu mendatang. Penyempurnaan dilakukan agar pengawasan yang dilaksanakan dapat berjalan optimal dan efektif.

Susanto (1994: 117) menambahkan bahwa banyak faktor yang dapat ditunjuk sebagai penyebab kelemahan ini,yaitu:

a. Kurangnya kesadaran dan pengertian tentang pengawasan.
b. Tidak adanya keterpaduan dalam sistem pengawasan.
c. Kurangnya koordinasi antar aparat-aparat pengawasan.
d. Tindak lanjut dari pengawasan.
e. Faktor sarana dan manusia (SDM) dalam pengawasan.

D. Kedudukan Inspektorat dalam Pengawasan di Daerah

1. Fungsi Pengawasan Inspektorat

Inspektorat di lingkungan organisasi pemerintah, khususnya di kabupaten/kota berfungsi sebagai lembaga pengawas pembangunan di daerah. dengan berbagai keterbatasan yang ada sampai saat ini Inspektorat masih menekankan pada audit finansial atau keuangan/ *rule based auditing money*. Alat yang digunakan oleh Inspektorat ini adalah audit dan orang yang melakukannya disebut auditor/pemeriksa.

Fungsi Inspektorat pada perkembangan selanjutnya mulai memasuki fungsi pengawasan yang memerankan sebagai mitra yang berkeahlian (*expert*) untuk menjadi konsultan dalam audit lembaga pengawasan lain. Dalam peran sebagai konsultan, Inspektorat mulai berorientasi pada identifikasi kelemahan-kelemahan operasional maupun manajerial. Pengawasan dalam konteks ini lebih mengandalkan operasional auditing sebagai audit tools yang utama. Dengan identifikasi berbagai alternatf pada operasi atau metode manajemen, auditor melahirkan sejumlah usul perbaikan/penyempurnaan sebagaimana layaknya seorang *expert* atau konsultan. Paradigma pengawasan yang telah meluas dari

sekedar *watchdog* ke posisi konsultan, mendorong pengawasan untuk dapat memberi nilai tambah yang maksimal.

Untuk memperkuat fungsi Inspektorat menurut Gunawan (2007:39) harusnya tidak hanya sampai pada pemberian rekomendasi. Apalagi berhenti, berarti Inspektorat hanya sampai sebagai fungi pengidentifikasi penyimpangan saja. Pada saatnya kelak, Inspektorat memerankan yang lebih baik lagi yakni mampu memastikan bahwa usulan perbaikan yang diajukannya itu dapat dilaksanakan perbaikan. Dengan kata lain auditor Inspektorat memerankan sebagai katalisator (*counseling partner*), dan sekaligus menjadi penjamin mutu (*quality assurance*).

2. Prinsip Pengawasan Inspektorat

Dalam menjalankan pergeseran paradigma peran dan fungsinya, Inspektorat Kabupaten/Kota harus mengacu pada sejumlah prinsip pengawasan yang baik yaitu:

a. Prinsip tanggung jawab; prinsip ini diwujudkan dalam kedudukan dari lembaga Inspektorat maupun aparat pengawas (auditor) yang memiliki tanggung jawab secara profesional dalam melaksanakan pengawasannya.
b. Prinsip objektivitas dan independen; prinsip ini diwujudkan dalam kedudukan dari lembaga Inspektorat maupun aparat pengawas (auditor) yang mempertahankan objektivitas serta memiliki independensi dalam melaksanakan pengawasanya.
c. Prinsip pengamanan dan kepastian hukum; prinsip ini diwujudkan dalam setiap langkah pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat maupun aparat pengawas (auditor) yang harus mencerminkan pengamanan hartadan kekayaan daerah dan secara hukum memberikan jaminan kepastian hukum.
d. Prinsip efisiensi dan efektivitas; prinsip ini diwujudkan dalam setiap langkah pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat maupun aparat pengawas (auditor) yang harus mencerminkan pemakaian sumber daya daerah yang paling efisien dan efektif.
e. Prinsip keseksamaan; prinsip ini diwujudkan dalam setiap langkah pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat maupun aparat pengawas (auditor) dengan mematuhi standar teknis serta berusaha keras untuk meningkatkan kompetensi dan mutu pengawasan.
f. Prinsip kerahasiaan; prinsip ini wujud dari upaya untuk mejamin bahwa seluruh dokumen hasil pemeriksaan adalah dokumen rahasia, yang hanya

dapat disampaikan kepada pihak-pihak berwenang sesuai dengan peraturan yang berlaku. (Hasil kajian kerjasama antara Propinsi Jawa Barat dengan PKP2AI LAN RI, 2004)

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu kegiatan penelitian. Dengan metode penelitian peneliti dapat menentukan secara pasti arah kegiatan sehingga dapat tercapai tujuan penelitian yang dilakukan. Yang dimaksud metode adalah suatu acara atau prosedur untuk mengetahui sesuatu dengan menggunakan langkah-langkah yang sistematis.

Sedangkan pengertian penelitian menurut Singarimbun dan Effendi (1988:8) diartikan sebagai berikut:

> "Penelitian merupakan suatu proses yang panjang. Penelitian berawal dari minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya berembang menjadi gagasan, teori, konseptualisasi, pemilihan metode penelitian yang sesuai dan seterusnya. Hasil akhirnya pada gilirannya melahirkan gagasan dan teori baru pula, juga merupakan proses yang tiada hentinya."

Dengan demikian metode penelitian adalah suatu cara untuk melakukan penelitian dengan menggunakan berbagai disiplin ilmu pengetahuan guna memecahkan, menemukan, mengembangkan dan menguji masalah yang diteliti, agar memperoleh hasil dan pembahasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan kata lain bahwa metode penelitian dipandang sebagai tata cara bagaimana suatu penelitian dapat dilaksanakan (Hasan,2002:20).

Metode penelitian ini menyangkut masalah kerjanya, yaitu cara kerja untuk dapat memahami objek (sasaran) penelitian yang bersangkutan, meliputi prosedur penelitian dan teknik penelitian. Beda halnya dengan pengertian metodologi penelitian, yang diartikan sebagai suatu pengkajian dalam mempelajari peraturan-peraturan yang terdapat dalam penelitian. Ditinjau dari sudut filsafat, metodologi

penelitian merupakan epistimologi penelitian, yaitu menyangkut bagaimana kita mengadakan penelitian (Usman dan Akbar,2004:42).

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta atau hubungan antar fenomena, penggunaan metobe ini dipandang lebih mendukung dalam memberi arti dan makna yang berguna dalam meenyerap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Bodgan dan Taylor dikutip Moleong (2006:4) dijelaskan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pada jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif ini, lebih mengandalkan unsur manusia (peneliti) sebagai instrumen utama, dan berinteraksi dengan orang yang diamati dalam suatu cangkupan yaitu pada Inspektorat Kabupaten Malang. Hal ini guna menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata atau lisan yang diperoleh dengan melakukan wawancara, serta kegiatan lainnya yang dapat menunjang, seperti; observasi dan dokumentasi.

Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini digunakan penelitian jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah obyek yang menjadi pusat perhatian dari apa yang akan diteliti guna mengungkapkan data yang akan dikumpulkan, diolah dan dianalisis dalam suatu penelitian.

Menurut Moleong (2006:94), terdapat dua hal tujuan dalam menetapkan fokus penelitian yaitu penetapan fokus dapat membatasi studi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi (*inclution-excluton criteria*) suatu informasi yang baru akan diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan suatu fokus, seorang peneliti tahu persis data mana yang harus dikumpulkan. Jadi, dengan penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dibuang.

Adapun rincian masalah di dalam fokus penelitian di sini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Aparat Inspektorat Kabupaten Malang, meliputi:
   a. Kemampuan dalam menjalankan tugas.
   b. Motivasi kerja.
   c. Disiplin kerja.
2. Proses Pengawasan yang Dilakukan Inspektorat Kabupaten Malang, meliputi:
   a. Mekanisme persiapan pengawasan.
   b. Koordinasi Pengawasan.
   c. Pelaksanaan Pemeriksaan .
   d. Penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

3. Hasil Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang, meliputi:
    a. Jumlah Pelanggaran yang ditemukan.
    b. Jumlah Pelanggaran yang ditindak lanjuti.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian memperoleh informasi mengenai data yang sedang diperlukan. Untuk mengetahui fenomena yang terjadi secara praktis atau kenyataannya, peneliti mengambil lokasi penelitian di Inspektorat Kabupaten Malang. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa fungsi pengawasan oleh inspektorat dirasa oleh peneliti kurang optimal. Selain itu, pemilihan lokasi penelitian ini dipengaruhi oleh fenomena maraknya pejabat pemerintahan di daerah yang melakukan tindakan korupsi sehingga menyebabkan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah menjadi menurun. Sehingga, kinerja inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintahan patut dipertanyakan dan dianalisis.

Sedangkan yang dimaksud situs penelitian adalah tempat di mana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti, guna mendapatkan data yang diperlukan berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Situs penelitian dalam penelitian ini adalah kantor Inspektorat Kabupaten Malang. Pemilihan situs penelitian di atas dengan alasan bahwa dalam era otonomi daerah ini, daerah diberi kewenangan untuk membentuk organisasinya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik daerah itu sendiri. Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi perangkat daerah, maka pemerintah membatasi jumlah maupun

karakteristik organisasi untuk tiap-tiap daerah. Berpijak pada peraturan pemerintah tersebut, maka organisasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Malang juga mengalami perubahan, salah satunya adalah Inspektorat Kabupaten Malang yang mengalami perampingan. Dengan perubahan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian mengenai kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam penyelenggaraan pengawasan daerah.

D. Sumber Data

Sumber data merupakan tempat, orang atau benda di mana peneliti dapat mengamati, bertanya atau membaca tentang hal-hal yang berkenaan dengan variabel yang diteliti. Secara garis besar sumber data yang dimaksud dibedakan atas orang (informan), tempat berkenaan terjadinya peristiwa yang diteliti maupun dokumen (Arikunto, 1983:130-131). Yang di maksud data menurut Hasan (2002:82) adalah merupakan keterangan-keterangan suatu fakta mengenai sesuatu hal yang digambarkan melalui angka, simbol, kode dan lain sebagainya.

Sedangkan data yang dipergunakan dalam penelitian terdiri dari dua jenis:

1. Data Primer

   Data yang diperoleh secara langsung pada waktu berada di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui segala hal yang berkaitan dengan penelitian. Data primer ini adalah informasi yang diperoleh dari informan, yang meliputi hasil wawancara kami dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Malang, Inspektur-inspektur Pembantu dan sumber lain yang dapat mendukung data dari penelitian ini.

2. Data Sekunder

   Yaitu data yang sudah tersedia bagi peneliti dan dapat digunakan untuk membantu menganalisis permasalahan. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari Kantor Inspektorat Kabupaten Malang dan dokumen-dokumen lain yang sesuai dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa, atau hal-hal, atau keterangan-keterangan, atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian (Hasan,2002:83). Pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknik-teknik tertentu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Interview / wawancara, yaitu peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara langsung dengan narasumber atau informan (sumber data primer) yang telah ditetapkan sebelumnya dan relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, metode wawancara ini lebih dipandang efektif sebab para subjek tahu bahwa mereka sedang diwawancarai, sekaligus mereka akan mengetahui pula apa maksud dari wawancara itu. Sehingga, dapat diperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Pada penelitian ini, kami melakukan interview dengan beberapa aparat Inspektorat Kabupaten Malang antara lain Ibu Janti selaku Kepala Sub bagian Perencanaan, Ibu Sawitri H.

Selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Bagian Wilayah I, Bapak Ady Sumaryadi selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Bagian Wilayah II, Bapak Anas selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah III serta Bapak Agus Widodo selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Wilayah IV.

2. Dokumentasi yaitu peneliti melakukan penelitian pengumpulan data dengan menghimpun data yang sudah ada atau sudah disimpan oleh Inspektorat Kabupaten Malang, seperti struktur organisasi, arsip kepegawaian dan hal lain yang berhubungan dengan kebutuhan penelitian. Dokumen ini bertujuan untuk memperoleh bukti rinci mengenai bagaimana situasi sosial yang terjadi, dan apa makna yang terkandung di dalamnya, serta menunjang pemahaman dan penggalian data dalam penelitian
3. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek-objek yang diteliti di lapangan. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap kantor Inspektorat Kabupaten Malang. Tetapi pengamatan di sini bersifat tanpa peran serta, sebab peneliti hanya mengadakan pengamatan tanpa terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diteliti

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh peneliti pada saat mengadakan penelitian.

Menurut Arikunto (1996:150), definisi dari instrumen penelitian adalah alat bantu atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat lengkap serta sistematis dan mudah diolah. Di dalam penelitian kualitatif, menurut Moleong (2006:169) instrumen penelitiannya adalah manusia sebagai alat pengumpul data yang utama, sebab ia memiliki ciri-ciri umum mencakup segi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses dan mengikhtisarkan, serta memanfaatkan kesempatan mencari respon yang tidak lazim atau *indiosinkratik.*

Adapun instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti sendiri

   Peneliti sendiri dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal ini disebabkan hanya ”manusia sebagai alat” sajalah dapat berhubungan dengan responden atau objek lainnya. Dengan panca inderanya manusia dapat melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena-fenomena atau peristiwa-peristiwa yang terjadi dan berkaitan dengan objek penelitian.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

   Yaitu serangkaian pertanyaan yang akan diajukan kepada aktor-aktor sumber data dalam penelitian. Pedoman wawancara digunakan dan pertanyaan yang diajukan tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan dalam permasalahan.

3. Catatan Lapangan (*field note*)

   Adalah catatan penelitian di lapangan untuk mencatat hasil wawancara dan pengamatan dari sumber data yaitu kantor Inspektorat daerah Kabupaten Malang. Selain itu, peneliti juga akan menggunakan alat tulis-menulis untuk mendokumentasikan dan untuk mencatat pendapatan dari pihak-pihak yang bersangkutan

4. Alat tulis menulis untuk membantu dalam pencatatan hal-hal penting di lapangan.

G. Analisis Data

Analisis data adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta menyingkat data agar mudah dibaca. Kemudian secara deskriptif dengan disesuaikan pada jenis penelitian, data diolah dan disajikan untuk menunjukkan fenomena atau gejala yang terjadi di lapangan (Nasir, 1999:419). Lebih praktis lagi Patton dalam Hasan (2002:97) mengatakan bahwa analisis data sebagai proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

Adapun analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2006:248) bahwa analisis data kualitatif adalah suatu upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola yang penting yang dapat dipelajari, dan ditampilkan guna mempermudah dalam menarik kesimpulan.

Untuk menganalisis data yang diperoleh peneliti menggunakan metode kualitatif, maksudnya adalah bahwa peneliti dalam menemukan kenyataan-kenyataan menggunakan pemikiran logis untuk menggambarkan, menjelaskan dan menguraikan secara rinci dan sistematis tentang fenomena yang ditemui di lapangan.

Hal tersebut senada dengan pendapat Moleong (2006:9) bahwa metode kualitatif digunakan dengan beberapa pertimbangan yaitu:

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dnegan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikam secara langsung hakekat antara peneliti dengan responden.
3. Metode ini lebih peka dan dapat lebih menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dengan demikian dalam pendekatan ini data yang diperoleh di lapangan harus dianalisis, kemudian diintrepasikan berdasarkan pada teori-teori yang disajikan dalam bab terdahulu dan selanjutnya dicarikan kesimpulan dan saran.

Dalam bukunya Miles dan Huberman (1992:16) menyatakan bahwa analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Tetapi sebelum dilakukan tiga alur analisis ini dilakukan analisis pendahuluan yaitu pengumpulan data.

Menurut Miles dan Huberman, penyajian data selain berasal dari hasil reduksi, perlu juga dilihat kembali dalam proses pengumpulan data untuk memastikan bahwa tidak ada data penting yang tertinggal. Demikian pula jika

dalam verifikasi ternyata ada kesimpulan yang masih meragukan dan belum disepakati kebenaran maknanya, maka kembali ke proses pengumpulan data. Tindakan memvalidasi data sangat penting dalam penarikan kesimpulan (Husaini Usman, 2009:88).

Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis data kualitatif meliputi:

1. Pengumpulan data, yaitu data yang terkumpul dari hasil interview, observasi dan dokumentasi.
2. Reduksi data, merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, penabstrakan dan transformasi data.
3. Penyajian data, sebagai sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.
4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi, yaitu data yang telah diperoleh di lapangan disajikan sedemikian rupa kemudia dilakukan analisis dan interpretasi terhadap data tersebut untuk memperoleh hasil yang sebenarnya.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. PENYAJIAN DATA

1. Gambaran Umum Kabupaten Malang.

Kabupaten Malang merupakan salah satu kabupaten di Jawa Timur. Kabupaten Malang adalah sebuah kawasan yang terletak pada bagian tengah selatan wilayah propinsi Jawa Timur. Dengan luas wilayah sekitar 3.347,8 km² Kabupaten Malang menduduki urutan kedua terluas setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/Kota di wilayah Propinsi Jawa Timur. Dari seluruh total luas tersebut, lebih dari 50% merupakan lahan pertanian yang berupa sawah,tegalan dan perkebunan. Sedangkan pemanfaatan untuk pemukiman penduduk sekitar 13,68%.

Perhitungan terhadap IPM Kabupaten Malang pada tahun 2005 adalah sebesar 66,93. Komponen penyusun IPM mencakup 3 elemen yaitu harapan hidup (tahun) yang menghasilkan indeks harapan hidup sebesar 72,15, angka melek huruf (%) dan rata-rata lama sekolah (tahun) yang menghasilkan indeks pendidikan sebesar 75,74 serta pengeluaran riil per kapita yang disesuaikan (Rp) yang mengahasilkan indeks daya beli sebesar 60,74.

a. Letak Geografis

Kabupaten Malang adalah salah satu kabupaten di Propinsi Jawa Timur yang terletak di bagian selatan dan berjarak ± 100 km dari Kota Surabaya. Posisi dan letak geografis Kabupaten Malang berada antara 112º 17'10,90" sampai dengan 122º57'00,00" Bujur Timur dan 7º44'55,11" sampai dengan 8º26'35,45" Lintang

Selatan. Secara administrasi pemerintahan, batas-batas wilayah pemerintahannya adalah sebagai berikut:

Sebelah utara-timur : Kabupaten Pasuruan dan Probolinggo.

Sebelah timur : Kabupaten Lumajang.

Sebelah selatan : Samudra Indonesia.

Sebelah barat : Kabupaten Blitar.

Sebelah barat-utara : Kabupaten Kediri dan Mojokerto.

Letak geografis ini menyebabkan Kabupaten Malang memiliki potensi yang cukup strategis, hal ini ditandai dengan semakin ramainya jalur transportasi yang melalui Kabupaten Malang dari waktu ke waktu.

Kondisi geografis mengindikasikan potensi hutan yang cukup besar. Hutan merupakan sumber air yang mengalir sepanjang tahun melalui sungai-sungainya yang mengairi lahan-lahan pertanian. Terdapat sungai-sungai yang berpengaruh besar bagi perekonomian agraris yaitu:

1. Sungai Brantas : Bermata air dari Sumber Brantas, desa Tulungrejo membelah Kabupaten Malang menjadi dua dan di wilayah ini berakhir di Bendungan/Waduk Karang Kates.
2. Sungai Kunto : Mengalir melintasi wilayah Kecamatan Pujon ,Ngantang dan berakhir di Bendungan/Waduk Selorejo.
3. Sungai Lesi : Mengalir di wilayah bagian timur, wilayah kecamatan Turen, Dampit dan sekitarnya. Di samping puluhan anak sungai yang mempunyai arti penting.
4. Sungai Amprong : Mengalir di bagian timur wilayah Poncokusumo dan Tumpang.

Kondisi lahan di wilayah Kabupaten Malang bagian utara relatif subur, sementara di wilayah selatan kurang subur. Jenis tanah yang ada di wilayah Kabupaten Malang antara lain: latosol, andosol, mediteran, litosol, alluvial, regasol dan brown. Sedangkan beberapa gunung yang menyentuh wilayah Kabupaten Malang yang telah dikenal dan diakui secara nasional antara lain:

Utara : Gunung Anjasmoro (2.277 m) dan Gunung Arjuno (3.399 m).

Timur : Gunung Bromo (2.392 m) dan Gunung Semeru (3.676 m).

Barat : Gunung Kelud (1.731 m).

Selatan : Pegunungan Kapur (650 m) dan Gunung Kawi (2.625 m).

b. Kondisi Topografi dan Iklim

Jika dilihat dari topografinya Kabupaten Malang terdiri dari gunung-gunung dan perbukitan. Topografi Kabupaten Malang terdiri atas daerah lembah atau daratan yang terletak pada ketinggian 250-500 m di atas permukaan air laut, daerah dataran tinggi, daerah perbukitan kapur, daerah lereng Tengger-Semeru pada ketinggian 500-3.600 m di atas permukaan air laut, daerah lereng gunung Kawi-Arjuno pada ketinggian 500-3.300 m di atas permukaan air laut. Kondisi kelerengan Kabupaten Malang sebagian besar berkisar antara 2-15% dan sebagian kecil memiliki kelerengan antara 0-2%.

Temperatur rata-rata Kabupaten Malang berkisar 23,5ºC (temperatur tertinggi pada kisaran 33ºC dan terendah sekitar 14,911ºC data tahun 2003); dengan kecepatan angin rata-rata antara1,29 hingga 10,73 km/jam. Lamanya penyinaran matahari berkisar antara 42 hingga 61 persen. Sementara itu, tekanan udara rata terendah 1.003,33-1.028,00 mb. Curah hujan dan hujan cukup tinggi sepanjang tahun.

c. Administrasi Wilayah

Kabupaten Malang memiliki luas wilayah ± 3.530,65 km² dan mempunyai jumlah penduduk terbesar kedua setelah Surabaya yaitu 2.393.959 jiwa yang terdiri dari 1.190.105 (49,71%) jiwa laki-laki dan 1.203.854 (50,29%) jiwa perempuan. Dengan kepadatan penduduk mencapai 804 jiwa/km yang secara administratif terbagi dalam 33 kecamatan dan 376 desa, dan 12 kelurahan, jumlah Rukun Warga (RW) 3.138 dan Rukun Tetangga (RT) 14.346 dengan jumlah penduduk mencapai 2.351.017 jiwa terbagi atas Warga Negara Indonesia (WNI) sebanyak 2.351.017 dan Warga Negara asing (WNA) sebanyak 971 jiwa.

2. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Malang.

Seiring perkembangan dan tuntutan Rasionalisasi Organisasi Pemerintahan Daerah yang efektif dan efisien sesuai kebutuhan dan kemampuan masing-masing daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang pedoman Organisasi Perangkat Daerah dirasa belum cukup memberikan pedoman menyeluruh bagi penyusunan dan pengendalian Organisasi Perangkat Daerah yang dapat menangani seluruh urusan pemerintahan. Oleh sebab itu, guna mewadahi kebutuhan dan kemampuan daerah dalam menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah, pemerintah telah mengeluarkan kebijakan obyektif dengan mencabut Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 dan menggantinya dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi perangkat Derah yang pada prinsipnya memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan den kemampuan daerah.

Dalam bidang pengawasan, organisasi badan pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan obyektivitas hasil pemeriksaan, diubah menjadi Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota yang dipimpin oleh Inspektur, di mana dalam pelaksanaan tugasnya bertanggungjawab secara langsung kepada Kepala Daerah.

Dalam rangka menindaklanjuti kebijakan di atas, Pemerintah Kabupaten Malang melalui Peraturan Bupati Malang Nomor 23 tahun 2008 telah melakukan penataan Organisasi Perangkat Daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang sekaligus ditindaklanjuti dengan Peraturan Pelaksanaan dalam bentuk Peraturan Bupati.

Sejalan dengan penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten berdasarkan Peraturan Bupati Malang Nomor 23 Tahun 2008, fungsi pengawasan yang semula dengan nomenklatur badan pengawasan diubah menjadi Inspektorat Kabupaten Malang yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan pemerintahan desa sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2008.

a) Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Malang.

Inspektorat Kabupaten merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Inspektorat Kabupaten dipimpin oleh seorang Inspektur yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati dan secara teknis administrasi melalui Sekretaris Daerah.

Tugas pokok Inspektorat Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintah daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Guna melaksanakan tugas pokok di atas, Inspektorat Kabupaten Malang menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Pengumpulan, pengelolaan dan pengendalian data berbentuk database serta analisa data untuk menyusun program kegiatan.
2. Perencanaan strategis pada Inspektorat Kabupaten.
3. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan.
4. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pengawasan.
5. Pelaksanaan, pengawasan, pengendalian serta evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan bidang pengawasan.
6. Pelaksanaan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan dalam bidang pengawasan.
7. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan pada Inspektorat kabupaten.
8. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pengawasan.
9. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.
10. Pengkoordinasian, pengintegrasian dan sinkronisasi pelaksanaan kegiatan pengawasan di lingkungan pemerintah daerah.

11. Pelaksanaan, monitoring, pendayagunaan dan dampak pengawasan serta pelaporannya.
12. Penggunaan dan pelaksanaan kerja sama dengan masyarakat, lembaga pemerintah dan lembaga lainnya.

b) Dasar Hukum.

Dasar hukum yang digunakan dalam pelaksanaan pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten di Lingkungan Propinsi Jawa Timur.
2. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
3. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
4. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Daerah.
5. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Tanggung jawab Keuangan Negara.
6. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
7. Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintahan Daerah.
8. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
9. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 10 Tahun 2007 tentang Kewenangan Pemerintahan Kabupaten Malang dalam Urusan Pemerintahan Wajib dan Pilihan.

10. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
11. Peraturan Bupati Malang Nomor 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang.

3. Visi dan Misi Inspektorat Kabupaten Malang.

Visi adalah suatu gambaran yang menanta tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menyamakan dan menyatukan paradigma/persepsi serta merefleksikan cita-cita organisasi, sekaligus menentukan arah perjalanannya dalam upaya pencapaian tujuan agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif.

Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategis, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan sebuah organisasi karena visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, visi organisasi harus dapat mengakomodasi segala perubahan yang mungkin terjadi dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, misalnya 5 tahunan, 10 tahunan atau bahkan 20 tahunan.

Pada hakikatnya visi organisasi merupakan hasil rumusan dan gambaran bersama mengenai masa depan, kumpulan visi-visi pribadi dari para anggotanya, berupa komitmen murni yang didasari oleh kesungguhan tanpa rasa keterpaksaan. Visi adalah mental model masa depan sehingga visi harus dimiliki bersaa dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Mengingat pentingnya penetapan visi suatu organisasi, maka Inspektorat Kabupaten Malang menetapkan visi sebagai sumber acuan pelaksanaan tugas. Visi tersebut digali dari keyakinan dasar dan

nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dengan mempertimbangkan faktor lingkungan sekitarnya baik kekuatan dan kelemahan internal maupun peluang dan ancaman eksternal.

Adapun **visi** Inspektorat Kabupaten Malang adalah **Sebagai Pendorong Terwujudnya kepemerintahan yang Baik**. Maksud dari visi tersebut adalah menjadikan Inspektorat Kabupaten Malang ikut bertanggung jawab atas terwujudnya kepemerintahan yang baik di mana roda pemerintahan diharapkan dapat berlangsung secara bersih dan bertanggung jawab. Pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten Malang diharapkan dapat dilakukan sejak mulai perencanaan sampai dengan evaluasi pelaksanaan suatu penyelenggaraan pemerintahan agar kepemerintahan yang baik dapat terwujud.

Untuk mewujudkan visi, Inspektorat Kabupaten Malang telah merumuskan misi yang harus dituntaskan oleh organisasi agar tujuan dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan adanya misi, diharapkan seluruh sumber daya manusia yang ada dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat mengetahui peran dan program serta hasil yang akan diperoleh di masa yang akan datang.

Misi merupakan pernyataan tentang tujuan operasional organisasi (pemerintah) dan sasaran yang ingin dicapai yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan sehingga dapat mengikuti irama perubahan zaman bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada masa mendatang. Sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan, pernyataan misi mencerminkan segala sesuatu yang akan dilaksanakan untuk pencapaian visi karena pernyataan misi akan membawa organisasi kepada suatu fokus. Misi menjelaskan mengapa organisasi ada, apa yang dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dengan adanya pernyataan

misi organisasi, maka akan dapat dijelaskan mengapa organisasi eksis dan apa maknanya pada masa yang akan datang.

Misi adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi yang ada, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal organisasi dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang.

Sejalan dengan hal di atas, maka Inspektorat Kabupaten Malang membuat pernyataan misi yang merupakan cita-cita dari landasan kerja yang harus diikuti dan didukung oleh keseluruhan anggota organisasi dan secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan. Misi Inspektorat Kabupaten Malang antara lain:

1. Melaksanakan pengawasan preventif dan represif terhadap penyelenggaraan pemerintahan.
2. Mendorong tegaknya supremasi hukum dan hak asasi manusia (HAM).
3. Meningkatkan profesionalisme dan independensi aparatur pengawasan.

4. Susunan Organisasi Inspektorat Kabupaten Malang

Susunan organisasi Inspektorat Kabupaten Malang terdiri dari:

a. Inspektur;
b. Sekretariat;
c. Inspektur Pembantu Wilayah; dan
d. Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretariat dan inspektur pembantu wilayah masing-masing dipimpin oleh seorang sekretaris dan inspektur pembantu wilayah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada inspektur. Kelompok jabatan fungsional masing-masing dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh inspektur, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada inspektur atau pejabat lain yang ditunjuk. Tugas dari masing-masing bagian dijelaskan sebagai berikut.

a. Inspektur

Inspektur mempunyai tugas sebagai berikut:

1. memimpin, mengawasi, membina, melakukan koordinasi dan kerja sama dalam pelaksanaan pengawasan tugas pemerintahan dan pembangunan daerah;
2. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidangnya.

b. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas sebagai berikut:

1. menyiapkan bahan koordinasi pengawasan, memberikan pelayanan administratif dan fungsional kepada semua unsur di lingkungan Inspektorat Kabupaten;
2. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Inpektur sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugas nya sekretariat mempunyai fungsi yaitu:

1. penyiapan bahan koordinasi, pengendalian rencana dan program kerja pengawasan;

2. penghimpunan, pengelolaan, penilaian dan penyimpanan laporan hasil pengawasan aparat pengawasan fungsional daerah;
3. penyusunan bahan data dalam rangka pembinaan teknis fungsional daerah;
4. penyusunan, penginventarisasian data dan pengkoordinasian dalam rangka penatausahaan proses penanganan pengaduan; dan
5. pelaksanaan urusan kepegawaian, keuangan, surat-menyurat dan rumah tangga.

Sekretariat terdiri dari:

1. Sub Bagian Perencanaan;
2. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan; dan
3. Sub Bagian Administrasi dan Umum.

Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada sekretaris.

1. Sub Bagian Perencanaan

Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas sebagai berikut:

a. menyiapkan bahan penyusunan dan pengendalian rencana/program kerja pengawasan;
b. menghimpun dan menyiapkan rancangan peraturan perundang-undangan, dokumentasi dan pengolahan data pengawasan;
c. menyusun anggaran Inspektorat Kabupaten;
d. menyiapkan laporan dan statistik Inspektorat Kabupaten; dan
e. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan

Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas sebagai berikut:

a. menginventarisasi hasil pengawasan dan tindak lanjut hasil pengawasan;
b. mengadministrasi laporan hasil pengawasan;
c. melaksanakan evaluasi laporan hasil pengawasan;
d. menyusun statistik hasil pengawasan;
e. menyelenggarakan kerja sama pengawasan;
f. melakukan administrasi pengaduan masyarakat; dan
g. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris sesuai dengan bidang tugasnya.

3. Sub Bagian Administrasi dan Umum

Sub Bagian Administrasi dan Umum mempunyai tugas:

a. melakukan urusan tata usaha surat-menyurat dan kearsipan;
b. melakukan administrasi, inventarisasi, pengkajian dan analisis pelaporan;
c. melakukan urusan kepegawaian;
d. melakukan urusan perlengkapan dan rumah tangga;
e. melakukan pengelolaan urusan keuagan; dan
f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris sesuai dengan bidang tugasnya.

c. Inspektur Pembantu Wilayah

Inspektur Pembantu Wilayah mempunyai tugas yaitu:

1. melaksanakan sebagian tugas Inspektorat Kabupaten dalam pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dan kasus pengaduan;

2. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Inspektur sesuai dengan bidang tugasnya.

Inspektur Pembantu Wilayah mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. pengusulan program pengawasan di wilayah;
2. pengoordinasian pelaksanaan pengawasan;
3. pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah; dan
4. pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Inspektur Wilayah terdiri dari :

1. Inspektur Pembantu Wilayah I;
2. Inspektur Pembantu Wilayah II;
3. Inspektur Pembantu Wilayah III; dan
4. Inspektur Pembantu Wilayah IV.

Inspektur Pembantu Wilayah membawahi wilayah kerja pembinaan dan pengawasan pada instansi/satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah dan kecamatan serta desa/kelurahan.

Masing-masing Inspektur Pembantu Wilayah terdiri atas tiga seksi yang meliputi:

1. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan;
2. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan; dan
3. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Kemasyarakatan.

1. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan

Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan mempunyai tugas sebagai berikut:

a. Melaksanakan pengawasan terhadap urusan pemerintahan daerah dan kasus pengaduan bidang pembangunan;
b. Melakukan pengusulan program pengawasan di wilayah kerja bidang pembangunan;
c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengawasan bidang pembangunan;
d. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintah daerah bidang pembangunan;
e. Melaksanakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan bidang pembangunan; dan
f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Inspektur Pembantu Wilayah sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan

Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan mempunyai tugas sebagai berikut:

a. Melaksanakan pengawasan terhadap urusan pemerintahan daerah dan kasus pengaduan bidang pemerintahan;
b. Melaksanakan pengusulan program pengawasan di wilayah kerja bidang pemerintahan;
c. Melaksanakan pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan bidang pemerintahan;

d. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah bidang pemerintahan;
e. Melaksanakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan bidang pemerintahan; dan
f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Inspektur Pembantu Wilayah sesuai dengan bidang tugasnya.

3. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Kemasyarakatan

Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Kemasyarakatan mempunyai tugas sebagai berikut:

a. Melaksanakan pengawasan terhadap urusan pemerintahan daerah dan kasus pengaduan bidang kemasyarakatan;
b. Melaksanakan pengusulan program pengawasan di wilayah kerja bidang kemasyarakatan;
c. Melaksanakan pengkoordinasian pelaksanaan pengaawsan bidang kemasyarakatan;
d. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah bidang kemasyarakatan;
e. Melaksanakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan bidang kemasyarakatan; dan
f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Inspektur Pembantu Wilayah sesuai dengan bidang tugasnya.

d. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan bidang tenaga fungsional masing-masing yang sesuai dengan ketentuan

peraturan perundang-undangan. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional auditor dan jabatan fungsional lainnya yang terbagi dalam beberapa kelompok jabatan fungsional masing-masing sesuai dengan bidang keahliannya. Jumlah tenaga fungsional ditentukan sesuai kebutuhan dan beban kerja

5. Personil Inspektorat Kabupaten Malang.

Komposisi personil Inspektorat Kabupaten Malang berdasarkan Kepangkatan Tahun 2012 adalah sebagai berikut.

Tabel 1

Personel Inspektorat Berdasarkan Pangkat dan Golongan Tahun 2012

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
1	Pembina Tk.1	IV/b	4 orang
2	Pembina	IV/a	1 orang
3	Penata Tk.1	III/d	12 orang
4	Penata	III/c	6 orang
5	Penata Muda Tk.1	III/b	13 orang
6	Penata Muda	III/a	5 orang
7		Honorer	3 orang
Jumlah			44 orang

Sumber: Dokumen, Sekretariat Inspektorat Kabupaten Malang

Komposisi personil Inspektorat Kabupaten Malang berdasar pendidikan tahun 2012 adalah sebagai berikut:

Tabel 2

Personil Inspektorat Berdasarkan Pendidikan Tahun 2012

No	Strata Pendidikan	Jumlah
1	SLTA	1 Orang
2	D-3	1 orang
3	S-1	31 orang
4	S-2	11 orang
Jumlah		44 orang

Sumber: Dokumen, Sekretariat Inspektorat Kabupaten Malang

6. Tujuan dan Sasaran Inspektorat Kabupaten Malang

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari misi, adalah hasil akhir yang akan dicapai pada jangka waktu tertentu. Dalam hal ini penetapan jangka waktu pencapaian tujuan adalah selama 5 tahun atau lebih dengan meletakkan kerangka prioritas dan memfokuskan arah semua program dan aktivitas organisasi pada pencapian visi. Oleh karena itu, penetapan tujuan harus dapat menggambarkan isu-isu strategis yang ingin dicapai oleh semua unit-unit kerja dalam suatu organisasi sehingga dalam pelaksanaannya akan terjadi iklim yang kondusif serta mendorong terjadinya sinergisme. Penetapan tujuan tidaklah mutlak harus terukur, kuantitatif ataupun *tangible*, namun setidaknya dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang akan dicapai di masa mendatang.

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu tertentu sehingga mudah di dalam pengukurannya. Sasaran merupakan bagian integral dari proses perencanaan strategis organisasi yang secara terukur akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu tertentu, meskipun proses pencapaiannya dapat dicapai dalam kurun waktu yang lebih pendek misalnya tribulan, semester maupun tahunan. Fokus utama penentuan sasaran adalah tindakan dan alokasi serta distribusi dan pemanfaatan sumber daya yang mengarah pada hasil nyata. Oleh karena itu, sasaran harus lebih fokus, bersifat spesifik, terinci dan dapat diukur.

Jadi tujuan dan sasaran pada hakekatnya merupakan penegasan kembali visi dan misi organisasi secara lebih detail, lebih terinci, lebih tergambar dengan jelas dan sekaligus berguna sebagai acuan dalam menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan serta hasil akhir yang akan dicapai.

Tujuan organisasi dari Inspektorat Kabupaten Malang antara lain:

a. Terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik, di mana pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang diharapkan dapat dilakukan sejak mulai perencanaan sampai dengan evaluasi pelaksanaan suatu pekerjaan agar kesalahan yang mungkin dilakukan dapat diketahui sejak dini dan diminimalisir.
b. Terwujudnya persamaan hak dan kewajiban terhadap setiap aparatur pemerintah, di mana penekanan terhadap pelaksanaan setiap kesalahan/pelanggaran yang dibuat akan dikenakan pada siappun aparatur pemerintah agar kesalahan yang terjadi tidak menjadi contoh dan tidak berulang pada tahun berikutnya.

c. Terwujudnya aparatur pengawasan yang profesional dan independen, dengan cara memberikan kesempatan pendidikan/pelatihan yang adil pada setiap aparatur pengawasan. Dengan meningkatnya kemampuan dan pengetahuan yang ada pada setiap aparatur pengawasan diharapkan keprofesionalan dan independensi aparatur dapat tercipta.

Berdasarkan tujuan Inspektorat Kabupaten Malang di atas, maka sasaran dari Inspektorat Kabupaten Malang yaitu:

a. Optimalisasi tugas dan fungsi lembaga pengawasan.
b. Meningkatnya kualitas dan profesionalisme aparatur di bidangnya.

7. Kebijakan dan Program Inspektorat Kabupaten Malang

a. Kebijakan

Strategi pencapaian tujuan menentukan keberhasilan organisasi. Strategi tersebut dirumuskan dalam kebijakan yang menggambarkan bagaimana program, sasaran dan kegiatan organisasi dapat dicapai.

Berdasarkan pengertian di atas, Inspektorat Kabupaten Malang menetapkan kebijakan sebagai berikut:

a. Meningkatkan pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan mulai dari perencanaan.
b. Sebagai bagian dari solusi dan konsultasi dengan mengedepankan tindak pencegahan agar tidak terjadi kesalahan yang berulang.
c. Merekomendasikan pemberian sanksi kepada setiap individu atau unit kerja yang terbukti melanggar aturan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Mengirim aparatur pengawasan untuk mengikuti pelatihan teknik kepengawasan.

b. Program

Program merupakan kumpulan kegiatan nyata, sistematis dan terpadu yang dilaksanakan oleh bidang (irbanwil) dan bagian guna mencapai tujuan dan sasaran. Hal-hal yang menjadi landasan penetapan program Inspektorat Kabupaten Malang adalah:

1. memperhatikan skala prioritas yang menunjang visi dan misi.
2. memperhatikan keadaan masa lampau, masa kini dan masa datang.
3. memperhatikan kepentingan masing-masing bidang (irbanwil) dan bagian.

Adapun program yang telah ditentukan Inspektorat Kabupaten Malang adalah:

1. Program pelayanan administrasi perkantoran.
2. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur.
3. Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan.
4. Program peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan kepala daerah.
5. Program peningkatan profesionalisme tenaga pemeriksa dan aparatur pengawasan.

B. PENYAJIAN DATA FOKUS

1. Kinerja Aparat Inspektorat Kabupaten Malang

a. Kemampuan Aparat dalam menjalankan tugas.

Sumber daya manusia mempunyai peranan utama dalam setiap kegiatan organisasi karena tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan

organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Di dalam organisasi diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Dengan mengevaluasi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan dalam memberi pelayanan kepada masyarakat, dapat ditarik beberapa segi positifnya antara lain adalah mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat, menumbuhkan inovasi pelayanan kepada masyarakat pada masing-masing unit pelayanan, serta dapat menciptakan hubungan timbal balik antara masyarakat dengan para pegawai dalam segala bentuk penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian tugas-tugas yang berhubungan dengan masyarakat.

Seiring dengan kemajuan jaman dan dinamika perkembangan kehidupan masyarakat mengakibatkan semakin meningkat pula kompleksitas permasalahan dan tuntutan masyarakat untuk mengimbangi laju perkembangan dan dinamika kehidupan yang demikian cepat, diperlukan suatu pemerintahan yang responsif, akomodatif dan sensitif terhadap keperluan yang sangat beragam. Salah satu pengaruh antara lain ditempatkannya sumber daya manusia pada posisi yang utama untuk mengukur suatu keberhasilan pembangunan yang dicanangkan oleh pemerintah tidak hanya dititikberatkan pada pembangunan secara fisik saja, tetapi pembangunan yang meliputi perbaikan dan peningkatan sumber daya manusia,

terutama perbaikan pada aparat-aparat pemerintahan, dalam hal ini adalah aparat Inspektorat Pengawasan Kabupaten Malang.

Sebagai seorang aparat pengawas, dituntut untuk selalu dapat bekerja atau menjalankan tugas secara professional. Seorang pemeriksa/pengawas yang akan terjun ke lapangan sebaiknya mempersiapkan dirinya sebaik mungkin.

Seorang pemeriksa sebaiknya harus dapat mengenali seberapa jauh kemampuan dan keahlian yang dimilikinya sebagai bekal untuk menjalankan tugasnya. Mengenai hal ini tingkat pendidikan juga sangat berpengaruh terhadap tugas-tugas yang diemban oleh para aparatur Inspektorat Pengawasan Kota/Kabupaten.

Dari penjelasan di atas, maka untuk mengetahui kemampuan aparat Inspektorat Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas dapat dilihat dari beberapa kutipan wawancara berikut ini.

Kutipan wawancara dengan Ibu Janti selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan adalah sebagai berikut:

" Kemampuan pegawai/aparat di Inspektorat khususnya bagian Sekretariat sudah baik. Tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Meskipun begitu kami terus meningkatkan kemampuan aparat/pegawai melalui diklat-diklat maupun Pelatihan Kantor Sendiri (PKS), agar dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik lagi."
(Wawancara, 21 Desember 2009, pukul 10.00 WIB)

Kutipan wawancara dengan Ibu Sawitri H. selaku Kepala Seksi Pengawas Bidang Pemerintahan Bagian Wilayah I adalah sebagai berikut:

"Pada umumnya, aparat sudah mempunyai kemampuan secara professional sesuai dengan beban tugasnya masing-masing. Selain itu, dengan tingkat pendidikan yang dimiliki, juga ikut mempengaruhi aparat dalam menyelesaikan tugasnya dengan optimal serta dapat mempertanggungjawabkannya dengan benar."
(Wawancara, 21 Desember 2009, pukul 11.00 WIB)

Kutipan wawancara dengan Bapak Ady Sumaryadi selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintahan Bidang Pembangunan bagian Wilayah II adalah sebagai berikut:

" Masing-masing Aparat Inspektorat Kabupaten Malang sudah mempunyai kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas-tugas yang yang telah diberikan sesuai dengan pendidikannya. Meskipun begitu, kami berusaha untuk terus meningkatkan potensi diri agar dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik, cepat dan tepat."
(Wawancara, 16 Desember 2009, pukul 09.30 WIB)

Kutipan wawancara dengan Bapak Anas selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah bidang Pemerintahan Wilayah III adalah sebagai berikut:

" Menurut saya, kemampuan aparat Inspektorat kabupaten Malang perlu ditingkatkan lagi. Dalam hal ini, dapat dilakukan dengan lebih sering mengikutkan aparat pada pelatihan dan diklat-diklat audit. Sehingga kemampuan yang dimiliki dalam mengemban tugasnya sesuai dengan job description diharapkan meningkat."
(Wawancara, 23 Desember 2009, pukul 11.00 WIB)

Kutipan wawancara dengan Bapak Agus Widodo selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Wilayah IV adalah sebagai berikut:

"Dilihat dari komposisi personil berdasarkan pendidikan yang dimiliki oleh Inspektorat saya rasa sudah proporsional. Dengan adannya sumber daya yang bagus dan berkualitas dapat memberikan peranan yang sangat besar dalam proses pelaksanaan tugas. Sehingga, tugas yang diberikan dapat terselesaikan. Menurut saya, kemampuan aparat secara umum cukup baik dalam pelaksanaan tugas."
(Wawancara, 23 Desember 2009, pukul 10.00 WIB)

Berdasarkan beberapa kutipan wawancara, maka dapat disimpulkan bahwa aparat Inspektorat Kabupaten Malang dalam menjalankan tugasnya sudah sesuai dengan *job description* atau pembagian tugas yang diberikan dan tanggung jawab masing-masing. Kemampuan aparat dalam menjalankan tugasnya juga sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang dimiliki. Kemampuan aparat dalam menjalankan tugasnya menjadi penting untuk terus ditingkatkan, agar aparat semakin professional dalam menjalankan tugasnya.

b. Motivasi kerja.

Sesuai dengan tugas dan fungsi pemerintahan sebagai pelayanan masyarakat yang sebaik-baiknya diperlukan suatu pemerintahan yang tidak lain adalah dengan membentuk sebuah sistem yang sehat, kondusif bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada kepentingan publik atau masyarakat.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka mutlak dibutuhkan adanya kinerja aparat yang mendukung pelaksanaan tugas, pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Salah satu indikator yang juga digunakan untuk mengukur kinerja tersebut adalah adanya motivasi kerja. Hal ini penting keberadaannya, karena motivasi kerja berkaitan langsung dengan diri aparat yang menyangkut sikap dan perasaan aparat berupa kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara tidak terpaksa.

Mengingat aparat Inspektorat Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugas-tugasnya tidak sendiri dalam arti berada dalam organisasi maka motivasi kerja tersebut ditekankan pada kesediaan untuk saling bekerja sama dengan aparat yang lain agar dapat menghasilkan kerja yang lebih baik sehingga akan dapat mewujudkan tujuan bersama. Dengan demikian aparat yang bekerja di dalamnya telah terikat dengan peraturan pemerintah yang telah disepakati termasuk mempunyai hak dan kewajiban masing-masing aparat. Salah satu diantara kewajibannya adalah melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan bidang dan wewenang yang telah ditetapkan serta bekerja sama dengan aparat yang lain dalam rangka penyelenggaraan pemerintah sehari-hari.

Dengan adanya sikap saling memahami tugas-tugas aparat meskipun tidak mendetail dan teknis dapat dikatakan bahwa aparat mempunyai perasaan toleransi,

senasib dan sepenanggungan, sehingga pada akhirnya akan menimbulkan kemauan dan kesediaan untuk saling membantu bila ada kekurangan di antara mereka.

Berkaitan dengan pelaksanaan sehari-hari kegiatan diskusi atau tukar pendapat diantara aparat jarang dilakukan karena memang jarang ditemukan permasalahan. Tetapi bila ada permasalahan yang baru dalam arti belum pernah ditangani dan tidak dapat diselesaikan sendiri oleh aparat, maka dilakukan diskusi atau tukar pendapat untuk menangani serta memecahkan permasalahan.

Untuk melihat motivasi kerja aparat atau pegawai Inspektorat Kabupaten Malang dapat juga dilihat dari seberapa besar kesenangan dan kepuasan aparat terhadap pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya perasaan menyenangi dan merasa bangga terhadap pekerjaan serta hasil pelaksanaannya merupakan bukti bahwa motivasi kerja aparat cukup tinggi. Hal itu tentunya dapat mendorong gairah kerja aparat lebih meningkat dan pada akhirnya dapat membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas. Apabila dilihat dari kesenangan dan kepuasan aparat Inspektorat Kabupaten Malang terhadap tugasnya, dapat dikatakan bahwa sebagian besar mempunyai tugas yang dilakukan secara rutin.

Kutipan wawancara dengan Ibu Sawitri H. Selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah bidang Pemerintahan Wilayah I

" Motivasi saya bekerja di Inspektorat ini adalah saya ingin bekerja dan saya suka dengan pekerjaan ini. Walaupun tugasnya cukup berat dan banyak, hal itu tidak terasa. Karena kami melaksanakan tugas secara tim. Tim kami juga bisa diandalkan dan saling mendukung dalam pelaksanaan tugas. Jadi, kami tidak merasa tertekan dalam melaksanakan tugas."
(Wawancara, 21 Desember 2009, pukul 11.30 WIB)

Kutipan wawancara dengan Bapak Agus Widodo selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah bidang Pembangunan Wilayah IV:

" Motivasi saya adalah ingin berkerja lebih baik lagi. Sehingga Inspektorat dapat menjalankan pengawasan yang lebih optimal. Selain itu, pekerjaan ini juga cukup menantang. Karena kita tidak tahu pasti apa yang akan ditemukan dalam proses pemeriksaan. Selain itu, saya juga ingin mengabdi kepada negara khususnya pemerintah daerah kabupaten Malang dengan melakukan pekerjaan ini."
(Wawancara, 23 Desember 2009, pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan data kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa aparat Inspektorat Kabupaten Malang mempunyai motivasi yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari kesediaan, pemahaman, kepuasan dan kesenangan terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, juga dibuktikan dengan kesediaan dan kemauan untuk saling bekerja sama serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Dari beberapa kutipan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa yang memotivasi aparat dalam bekerja adalah karena lingkungan kerja sangat mendukung, kerja sama yang bagus, pengabdian yang tinggi dan pekerjaan yang didapatkan sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing.

c. Disiplin kerja.

Kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Maka kinerja karyawan atau aparat dipengaruhi oleh baik-buruknya sikap, tingkah laku dan tindakan aparat dalam pelaksanaan tugasnya di kantor. Dengan demikian apabila aparat tidak mempunyai sikap kedisiplinan yang baik, maka dapat dipastikan pekejaannya akan terbengkalai, untuk itu perlu dilakukan penilaian terhadap kedisiplinan aparat Inspektorat Kabupaten Malang, sebab unsur lain yang menentukan kinerja aparat adalah sikap disiplin aparat, dalam hal ini adalah aparat Inspektorat Kabupaten Malang.

Kedisiplinan atau disiplin secara umum dapat diartikan sebagai kepatuhan terhadap segala peraturan-peraturan yang berlaku. Untuk itu, tujuan pembinaan disiplin kerja adalah agar para aparat mentaati segala peraturan-peraturan ataupun kebijakan-kebijakan yang ada serta mentaati dan menjalankan dengan baik.

Dengan demikian disiplin kerja sangatlah penting bagi ketertiban kegiatan organisasi pemerintahan, sehingga perlu dilakukan pembinaan untuk semakin meningkatkan kedisiplinan karyawan. Salah satu faktor yang berfungsi menumbuhkan dan memelihara disiplin adalah adanya ketaatan peraturan.

Disiplin seseorang dibentuk oleh adanya sikap dan perilaku untuk mau dan mampu mematuhi peraturan-peraturan dalam organisasi. Tindakan disiplin ditujukan oleh sikap dan perilaku seseorang untuk secara sadar melaksanakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan akan timbul apabila ada kesadaran seseorang yang berawal dari kesadaran sikap dan kemudian diterapkan pada perilakunya untuk menjalankan peraturan yang ada. Kedisiplinan juga diterapkan dalam rangka menjaga ketertiban sehingga tugas-tugas terselesaikan dan apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai.

Tingkat kedisiplinan aparat Inspektorat Kabupaten Malang dapat ditunjukkan dengan kutipan wawancara dengan Bapak Agus Widodo selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah bidang Pembangunan Wilayah IV. Kutipan wawancara tersebut berisi:

"Menurut saya, tingkat kedisiplinan aparat atau pegawai Inspektorat Kabupaten Malang cukup tinggi. Hal ini, dibuktikan dengan minimnya jumlah absen tanpa alasan yang jelas. Selain itu, setiap aparat juga ikut dalam pelaksanaan apel pagi. Jadi, aparat/pegawai harus datang tidak lebih dari pukul 08.00. Dan aparat tidak boleh pulang kurang dari pukul 15.30. Aparat juga mematuhi peraturan tentang pemakaian seragam kantor yang benar. Inspektorat juga menindak dengan tegas aparat yang indisipliner."
(Wawancara, 23 Desember 2009, pukul 09.00 WIB)

Kutipan wawancara dengan Bapak Adi Sumaryadi selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Wilayah II adalah sebagai berikut:

"Inspektorat Kabupaten menjunjung tinggi disiplin diantara aparat/ pegawai. Contohnya, setiap aparat/pegawai harus ikut apel pagi kecuali sudah minta ijin tidak mengikuti atau tidak masuk. Selain itu, apabila tidak masuk harus ijin sebelumnya atau telepon apabila dalam keadaaan mendesak. Inspektorat menjunjung tinggi kedisiplinan karena sebagai aparat pengawas intern pemerintah daerah kita harus bisa memberikan contoh yang baik."
(Wawancara, 17 Desember 2009, pukul 09.00 WIB)

Pada kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Kabupaten Malang sangat menjunjung tinggi kedisiplinan. Hal ini dibuktikan dengan adanya apel pagi yang dilaksanakan pukul 08.00 WIB dan harus dhadiri oleh seluruh aparat/pegawai Inspektorat kecuali yang berhalangan. Untuk itu, aparat harus datang tepat waktu. Aparat juga tidak boleh pulang kurang dari pukul 15.30 WIB. Hal ini sesuai dengan ketentuan jam kerja PNS yaitu mulai pukul 07.30 sampai dengan pukul 15.30 WIB. Selain itu, juga tegas dalam menangani aparat aparat yang terlambat datang ke kantor dan yang tidak masuk kerja tanpa ijin.

2. Proses Pengawasan yang Dilakukan Inspektorat Kabupaten Malang

a. Mekanisme persiapan pengawasan

Pada setiap organisasi, baik organisasi publik maupun bisnis, jalan operasional organisasi selalu tidak lepas dari adanya fungsi pengawasan. Baik buruknya kinerja suatu organisasi juga dapat bergantung dari efektif tidaknya fungsi pengawasan pada organisasi tersebut. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan

pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Kemudian pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi,maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

Begitu juga dengan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang, pada intinya tidak untuk mencari kesalahan, tetapi dimaksudkan untuk menyelaraskan kegiatan satuan kerja guna mendapatkan hasil sesuai dengan perencanaannya berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dan sebagaimana paradigma pengawasan yang dilaksanakan saat ini adalah adanya kesejajaran antara obyek yang diperiksa dan pemeriksa Inspektorat Kabupaten Malang, di mana pemeriksaan dilakukan secara obyektif dan bersifat pembinaan, tidak dilaksanakan secara otoriter dan subyektif.

Menurut PP Nomer 20 Tahun 2001 disebutkan bahwa ”pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah dilaksanakan secara terus-menerus untuk memperoleh hasil pengawasan yang berkesinambungan. Untuk menjamin kemungkinan tindakan koreksi yang cepat dan tepat terhadap penyimpangan dan penyelewengan yang ditemukan dalam upaya mencegah berlanjutnya kesalahan dan penyimpangan untuk menumbuhkan motivasi, memperbaiki, mengurangi dan meniadakan penyimpangan.

Dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, selalu terdapat urutan-urutan pelaksanaan tugas tersebut, demikian juga halnya dalam pelaksanaan tugas

pengawasan untuk mempermudah melaksanakan dalam merealisasi tujuan, harus pula dilalui beberapa fase atau urutan-urutan pelaksanaan.

Dalam melaksanakan pengawasan, perlu dilakukan pemeriksaan untuk dapat mengetahui apakah pengawasan yang dilakukan berhasil atau tidak. Jadi, pemeriksaan merupakan kegiatan dari pengawasan.

Berikut ini kutipan wawancara dengan Ibu Janti selaku Kasubbag Perencanaan tentang prosedur pemeriksaan di Inspektorat.

" Prosedur pemeriksaan reguler yang dilaksanakan oleh Inspektorat adalah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah disusun dan disahkan oleh Inspektur Inspektorat Kabupaten Malang. Setiap tahap dalam proses pemeriksaan harus sesuai dengan SOP tersebut. Agar kegiatan pemeriksaan terarah dan berjalan lancar."
(Wawancara, 5 juni 2012, pukul 09.30 WIB).

Dalam melaksanakan pemeriksaan diperlukan persiapan-persiapan sebagai berikut:

1. Menentukan Obyek Pemeriksaan dan Ruang Lingkup Pemeriksaan

   Menentukan berapa jumlah obyek pemeriksaan data dari IRBANWIL dan penyusunan Program Kerja Pemeriksaan (PKP), meliputi:

   - Penentuan personil
   - Penentuan jadwal pemeriksaan
   - Penentuan obyek, sasaran dan ruang lingkup pemeriksaan.
   - Menyusun langkah-langkah pemeriksaan.

2. Mempersiapkan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) yang telah disahkan dengan SK Bupati.
3. Membentuk tim pemeriksa

   Tim pemeriksa terdiri dari:

   - Penanggung jawab: Inspektur

- Ketua tim: Irbanwil
- Anggota: Seksi Pengawas masing-masing, Seksi pengawas Irbanwil I-IV dan staf sesuai kebutuhan.

4. Mempersiapkan Surat Pelaksanaan Tugas (SPT)

   Surat Penugasan tim pemeriksa yang telah ditandatangani oleh Inspektur melalui usulan dari masing-masing Irban/Tim pemeriksa dengan tugas sebagai berikut:

   a. Ketua tim

      1) Mengkoordinasikan anggota timnya mempersiapkan bahan materi untuk keperluan pemeriksaan dan wajib membagi pekerjaan pemeriksaan/tugas pemeriksaan kepada semua anggota tim secara proporsional.
      2) Memimpin dan mengendalikan tim mulai dari persiapan, pelaksanaan sampai akhir pemeriksaan di lapangan dengan memperhatikan situasi dan kondisi tim dengan berpedoman pada Program Kerja Pemeriksaan (PKP) dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) guna menunjang kelancaran kegiatan pemeriksaan.
      3) Ketua tim bertanggung jawab atas kekompakan anggota tim dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan dan apabila ditemui suatu permaslahan yang tidak dapat diselesaikan tim dan anggotanya , maka segera melapor pada penanggung jawab tim.
      4) Ketua tim bertanggung jawab dalam memilah dan memilih temuan prinsip menurut skala prioritas.

5) Ketua tim bertanggung jawab terhadap redaksional penyusunan Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP) maupun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) serta memberikan koreksi/perbaikan dengan pertimbangan utama pendapat dan saran dari seluruh anggota tim.
6) Ketua tim bertanggung jawab terhadap kegiatan penutupan kas dan membuat Berita Acara Pemeriksaan (BAP) kas, pemeriksaan kegiatan fisik maupun berita acara lainnya.
7) Ketua tim bertanggung jawab terhadap net konsep LTP, penyusunan LHP maupun pengetikannya sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

b. Anggota tim

1) Setiap anggota tim bertugas mempersiapkan bahan-bahan pemeriksaan yang diperlukan sesuai dengan sasaran obyek pemeriksaan termasuk Program Kerja Pemeriksaan (PKP) dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP.
2) Anggota tim mematuhi semua instruksi dan petunjuk ketua tim.
3) Sesama anggota tim saling menghormati dan selalu berorientasi pada kepentingan instansi dan saling memberikan informasi yang positif atas dasar temuan saling melengkapi hasil temuan antara anggota satu dengan anggota lainnya.
4) Setiap anggota tim wajib menjaga kekompakan dalam tim dan menghilangkan prinsip paling benar/penting sendiri, tanpa memperhatikan kepentingan anggota tim lainnya dan setiap melakukan

pemantauan lapangan harus berkoordinasi terlebih dahulu dan melaporkan hasilnya kepada ketua tim.

5) Setiap anggota tim harus hadir dan bertugas sesuai tanggal pemeriksaan yang tercantum dalam surat tugas, apabila berhalangan hadir karena suatu hal harus melaporkan kepada ketua tim untuk kemudian dilaporkan kepada penanggung jawab.

6) Anggota tim membuat Kertas kerja Pemeriksaan (KKP) dan menghimpunnya dengan rapi, kemudian setelah selesai pemeriksaan diarsipkan.

7) Anggota tim harus menyerahkan net konsep LTP kepada ketua tim dengan mempertimbangkan batas waktu berakhirnya pemeriksaan.

8) Anggota tim membantu ketua tim dalam penyusunan net konsep LHP serta bertanggung jawab atas kebenaran materi hasil pemeriksaan administrasi maupun fisik di lapangan dan pengetikan LHP sesuai dengan konsep yang dibuatnya.

5. Mengumpulkan dan menelaah informasi umum mengenai obyek yang diperiksa

a. Menghimpun data dan informan yang berkaitan dengan obyek yang diperiksa, berupa:

1) Peraturan Perundang-undangan,

2) Data umum obyek yang diperiksa, dan

3) Laporan pelaksanaan program/kegigatan dari obyek yang akan diperiksa.

b. Menelaah data dan informasi yang dikumpulkan untuk bahan pemeriksaan.

6. Melakukan observasi/ peninjauan lapangan

Menelaah data dan informasi yang dikumpulkan untuk bahan pemeriksaan.

b. Koordinasi Pengawasan

Keberhasilan dari pelaksanaan pengawasan tidak terlepas dengan saling koordinasi dengan satuan kerja di lingkungan pemerintahan Kabupaten Malang. Tentu saja yang tidak kalah penting adalah koordinasi pada tiap bagian di Inspektorat Kabupaten Malang.

Berikut ini kutipan wawancara dengan Bapak Adi Sumaryadi selaku Kasi Pengawas Pemerintahan Bidang Pembangunan tentang koordinasi tim pemeriksa dan aparat Inspektorat yang lain dalam melakukan pemeriksaan.

" Untuk melaksanakan pemeriksaan yang efektif dan efisien diperlukan koordinasi yang baik antara ketua dan tim anggota pemeriksa. Selain itu, juga diperlukan koordinasi yang baik dengan aparat Inspektorat yang lain karena kesuksesan pemeriksaan ditentukan dengan fungsi dan tugas aparat yang saling berkesinambungan."
(Wawancara, 5 juni 2012, pukul 10,00)

Selain itu, koordinasi antara Inspektorat kabupaten Malang dengan Inspektorat Propinsi Jawa Timur, BPK Perwakilan IV Yogayakarta, dan BPKP perwakilan propinsi Jawa Timur. Demikian pula temuan hasil pemeriksaan BPK Perwakilan IV Yogyakarta, BPKP Perwakilan Propinsi Jawa Timur, Inspektorat Kabupaten Malang pada tahun 2009 telah dilaksanakan rapat koordinasi tindak lanjut agar satuan kerja terkait segera menyelesaikan tindak lanjut. Inspektorat juga mendampini BPK, BPKP dan Inspektorat Propinsi Jawa Timur yang akan memeriksa SKPD dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Malang.

Hal ini dibenarkan oleh Ibu Janti selaku Kasubbag Perencanaan Inspektorat Kabupaten Malang dalam kutipan wawancara di bawah ini.

" Di dalam pengawasannya, Inspektorat juga mendampingi utusan BPK, BPKP dan Inspektorat Propinsi Jawa Timur dalam melakukan pemeriksaan kepada SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Apabila ada temuan-temuan maka akan diserahkan kepada Inspektorat dalam kelanjutannya yang kemudian dilaporkan kembali ke badan terkait."(Wawancara, 5 juni 2012, pukul 09.00 WIB)

Dengan mengefektifkan koordinasi diharapkan akan menimbulkan hubungan sebagai mitra kerja antara pemeriksa dengan obyek yang diperiksa untuk menghapus pandangan bahwa mereka bukanlah obyek.

c. Pelaksanaan Pemeriksaan

Pelaksanan pemeriksaan dilaksanakan setelah persiapan pemeriksaan matang. Pelaksanaan pemeriksaan terdiri berupa:

1. Menentukan sasaran pemeriksaan

   Sasaran pemeriksaan Inspektorat adalah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan administrasi keuangan.

2. Menentukan waktu pemeriksaan.

   Waktu pemeriksaan diupayakan seefektif mungkin dan disesuaikan dengan obyek yang dipaeriksa 5 sampai 20 hari pemeriksaan di obrik/ondesk/ di kantor.

3. Melakukan Pemeriksaan secara terperinci
4. Menyusunan LTP (Lembar Temuan Pemeriksaan)

   Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP) paling lambat disusun selama 10 (sepuluh) hari setelah proses pemeriksaan selesai berdasarkan surat tugas dan disusun dalam bentuk laporan terdiri dari:

   - Kondisi
   - Kriteria

- Komentar pejabat yang diperiksa, untuk mendapatkan komentar/tanggapan hasil pemeriksaan yang disampaikan ke obyek pemeriksaan yang ditandangani oleh Inspektur Kabupaten Malang selambat-lambatnya 2 (dua) hari setelah LTP diterima.

d. Penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

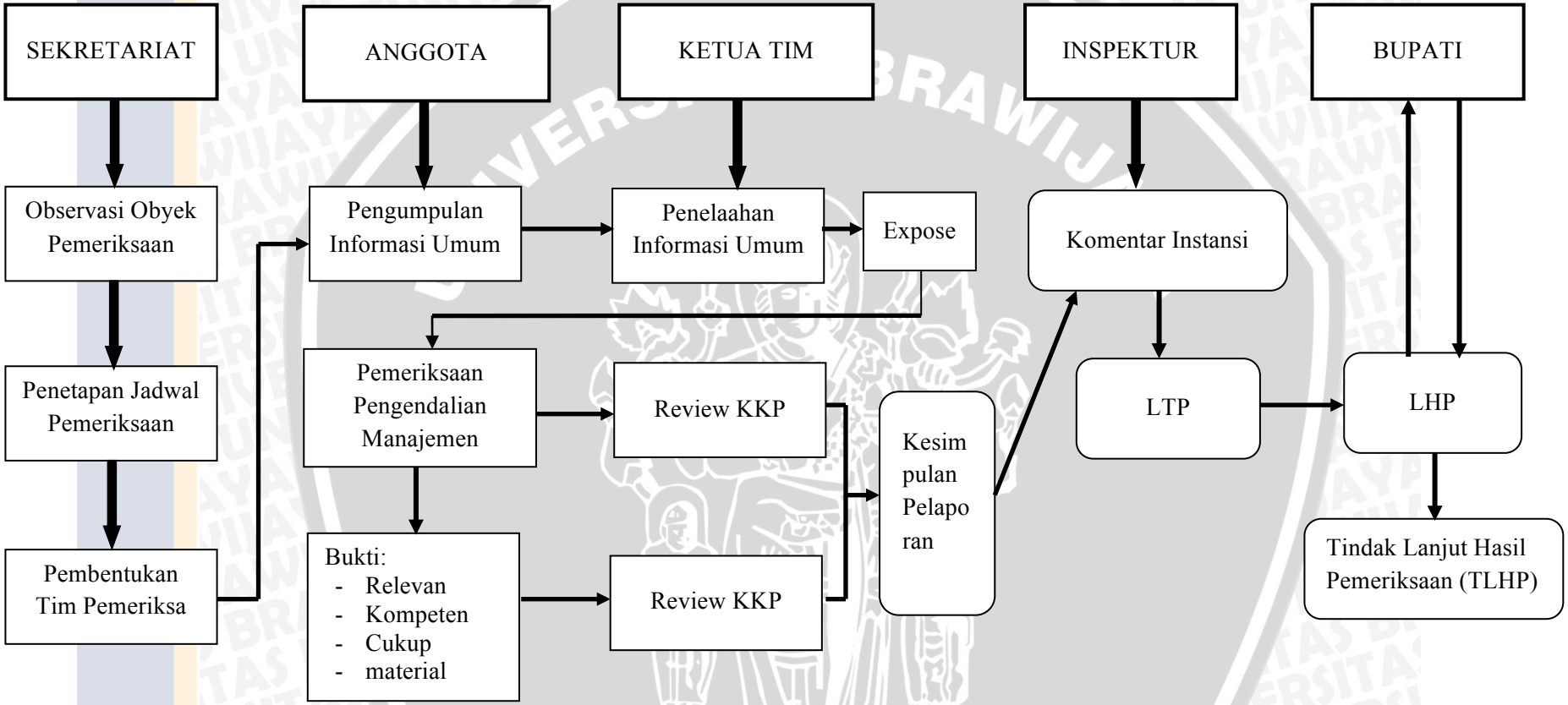
1. Setelah menerima Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP) yang telah ditanggapi oleh obrik, Inspektorat melakukan *expose* temuan hasil pemeriksaan selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari setelah diadakannya pemeriksaan yang kemudian diserahkan pada Inspektur.
2. Menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) sesuai dengan Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP).
3. LHP yang telah diselesaikan dan disetujui oleh Inspektur dikirim ke Bupati untuk disetujui oleh Bupati dilampiri dengan LTP.
4. LHP yang telah ditandatangani oleh Bupati diserahkan kembali ke Inspektorat untuk kemudian dikirim ke SKPD yang menjadi obrik untuk ditindaklanjuti

Proses- proses tersebut sesuai dengan keterangan Ibu Janti selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan, yaitu:

"Inspektorat dalam melakukan pemeriksaan, tahap awalnya adalah mengadakan persiapan yaitu dengan mengumpulkan informasi umum yaitu berupa peraturan perundangan terhadap obyek yang akan diperiksa, mengumpulkan data-data obyek yang akan diperiksa, menyusun program kerja pemeriksaan (PKP), menyusun tim yang, menentukan jadwal pemeriksaan, melakukan pemeriksaan, kemudian membuat KKP, membuat LTP, menyusun LHP yang kemudian diserahkan kepada Bupati dan akhirnya dikirim kembali ke SKPD yang menjadi obyek pemeriksa." (Wawancara, 15 Desember 2009, Pukul 09.00 WIB).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahkan Inspektorat Pengawasan Kabupaten Malang dalam melakukan pemeriksaan reguler melalui beberapa tahapan. Tahap yang pertama adalah melakukan persiapan pemeriksaan lalu pengkoordinasian, tahap berikutnya adalah pelaksanaan pemeriksaan dan yang terakhir adalah tahap penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

Berikut ini adalah gambar alur/ mekanisme dari pemeriksaan reguler Inspektorat Kabupaten Malang, yaitu:



Gambar 2
Alur Pemeriksaan Reguler Inspektorat Kabupaten Malang

Sumber: Doc, SOP Inspektorat Kabupaten Malang 2011

Penjelasan lebih rinci dari alur prosedur pemeriksaan reguler di atas adalah diuraikan sebagai berikut:

1. Inspektur menugaskan Sekretaris membuat surat tugas melaksanakan Program Kerja pemeriksaan Tahunan beserta kelengkapannya.
2. Sekretaris menugaskan Kasubbag untuk membuat surat tugas dengan berkoordinasi dengan Inspektur Pembantu Wilayah (IRBANWIL).
3. Kasubbag berkoordinasi dengan IRBANWIL untuk menentukan anggota tim pemeriksa salam surat tugas dan kelengkapannya.
4. Surat tugas dan kelengkapannya diproses oleh staf Sekeretaris.
5. Konsep surat tugas pemeriksaan beserta kelengkapannya disediakan dan diajukan pada Sekretaris untuk ditandatangani Inspektur.
6. Sekretaris menerima dan meneliti surat tugas dan kelengkapannya, apabila disetujui maka selanjutnya diparaf kemudian diajukan pada Inspektur untuk ditandatangani, apabila tidak disetujui kembali sesuai proses sebelumnya.
7. Inspektur menandatangani surat tugas beserta kelengkapannya.
8. Sekretaris menyerahkan surat tugas beserta kelengkapannya yang telah ditandangani kepada staf pelaksana untuk deregister.
9. Staf Tata Usaha mengagenda surat tugas beserta kelengkapannya kemudian meneruskan kepada Kasi dan staf Irban untuk mempersiapkan kertas kerja pemeriksaan dan mengarsipkannya.
10. Inspektur Pembantu (Irban) menerima surat tugas beserta kelengkapannya kemudian meneruskan kepada Kasi dan staf Ieban untuk mempersiapkan dan mengarsipkannya.

11. Kasi dan staf Irban mempersiapkan kertas kerja pemeriksaan dan mengarsipkan surat tugas serta mengirimkan surat pemberitahuan pelaksanaan PKPT pada SKPD.
12. SKPD menerima surat tugas pemeriksaan Inspektorat dan memberikan data-data yang dibutuhkan untuk pemeriksaan.
13. Irban melakukan pemeriksaan meliputi 4 aspek yaitu; tupoksi, pengelolaan keuangan, pengelolaan barang dan asset serta kepegawaian (SDM).
14. Kasi dan staf Irban Irban melakukan pemeriksaan meliputi 4 aspek yaitu; tupoksi, pengelolaan keuangan, pengelolaan barang dan aset serta kepegawaian (SDM) dan selanjutnya menyusun draf lembar Temuan pemeriksaan (LTP).
15. Irban meneliti dan mengoreksi draf embar Temuan pemeriksaan (LTP) untuk selanjutnya apabila disetujui diparaf dan diberikan pada Sekretaris untuk dikoreksi, apabila ada kekeliruan dikembalikan sesuai proses sebelumnya.
16. Sekretaris meneliti yang mengkoreksi draf lembaran temuan pemeriksaan apabila sesuai aturan baku diparaf dan diajukan pada Inspektur untuk ditandatangani dan apabila ada koreksi maka dikembalikan pada Irbanwil sesuai proses sebelumnya.
17. Inspektur menerima dan meneliti draf lembar temuan pemeriksaan apabila disetujui ditandatangani dan dikembalikan pada Sekretaris untuk proses selanjutnya, namun apabila tidak disetujui maka dikembalikan pada Sekretaris ssuai proses sebelumnya.
18. Sekretaris menerima dan menyerahkan pada pelaksana untuk diberi nomor surat, selanjutnya dikirim pada SKPD.

19. Staf Tata Usaha menerima lembar temuan pemeriksaan dan memberi nomor kemudian menyerahkan pada irbanwil.
20. Irbanwil menerima Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP) dan melakukan *expose* (gelar) hasil temuan pemeriksaan.
21. SKPD menerima lembaran temuan pemeriksaan untuk selanjutnya memberikan komentar/tanggapan atas temuan-temuan hasil pemeriksaan.
22. Sekretaris menerima komentar/tanggapan atas lembar temuan pemeriksaan untuk selanjutnya diserahkan kepada Inspektur.
23. Inspektur menerima komentar/tanggapan atas lembar temuan pemeriksaan dan mendisposisi untuk segera ditindaklanjuti.
24. Irban menerima komentar/tanggapan atas lembar temuan pemeriksaan yang sudah didisposisi oleh Inspektur kemudian menugaskan kasi dan staf Irban untuk menyusun Draf Laporan Hasil Pemeriksaan.
25. Kasi dan staf Irban menyusun draft Laporan Hasil Pemeriksaan kemudian diserahkan kepada Irban.
26. Irban meneliti dan mengoreksi draf Laporan Hasil Pemeriksaan untuk selanjutnya apabila disetujui diparaf dan diberikan pada Kasubbag Tata Usaha (TU), apabila tidak disetujui dikembalikan sesuai proses sebelumnya.
27. Kasubbag TU meneliti dan mengoreksi draf Laporan Hasil Pemeriksaan untuk selanjutnya diberikan pada Sekretaris, apabila tidak disetujui dikembalikan sesuai proses sebelumnya.
28. Sekretaris meneliti dan mengoreksi draf Laporan Hasil Pemeriksaan untuk selanjutnya apabila disetujui diparaf dan diajukan pada Inspektur untuk

ditandatangani, apabila tidak disetujui dikembalikan sesuai proses sebelumnya.

29. Inspektur menandatangani Laporan Hasil Pemeriksaan yang telah diparaf Sekretaris.
30. Sekretaris menerima Laporan Hasil Pemeriksaan yang telah ditandatangani dan menugaskan staf sekretariat untuk memberi nomor dan dimintakan tanda tangan Bupati Malang.
31. Staf TU menerima Laporan Hasil Pemeriksaan yang telah ditandatangani, memberi nomor dan dimintakan tanda tangan Bupati Malang.
32. Bupati Malang menerima dan memberikan tanda tangan untuk kemudian diberikan pada Inspektorat Kabupaten Malang untuk proses selanjutnya.
33. Sekretaris menerima Laporan Hasil Pemeriksaan untuk selanjutnya menugaskan staf pelaksana TU untuk menggandakan, mengirim pada SKPD, IRBANWIL dan mengarsipkannya.
34. SKPD menerima Laporan Hasil Pemeriksaan menggandakan dan mengarsipkannya.
35. Irbanwil juga menerima Laporan Hasil Pemeriksaan kemudian diarsipkan oleh Staf Irban.
36. Staf Irban menerima Laporan Hasil Pemeriksaan dan mengarsipkannya.

Dalam prosedur pemeriksaan non reguler mekanismenya agak berbeda dengan pemeriksaan reguler. Data kasus pengaduan/kasus masuk secara tertulis dapat diklasifikasikan tingkat urgensi permasalahan yang terdiri dari:

1. kasus ringan

   Penanganan pemeriksaan kasus ringan penyelesaiannya disampaikan dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) selama 2 hari.

2. kasus sedang

   Penanganan pemeriksaan kasus ringan penyelesaiannya disampaikan dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) selama 5 hari.

3. kasus berat

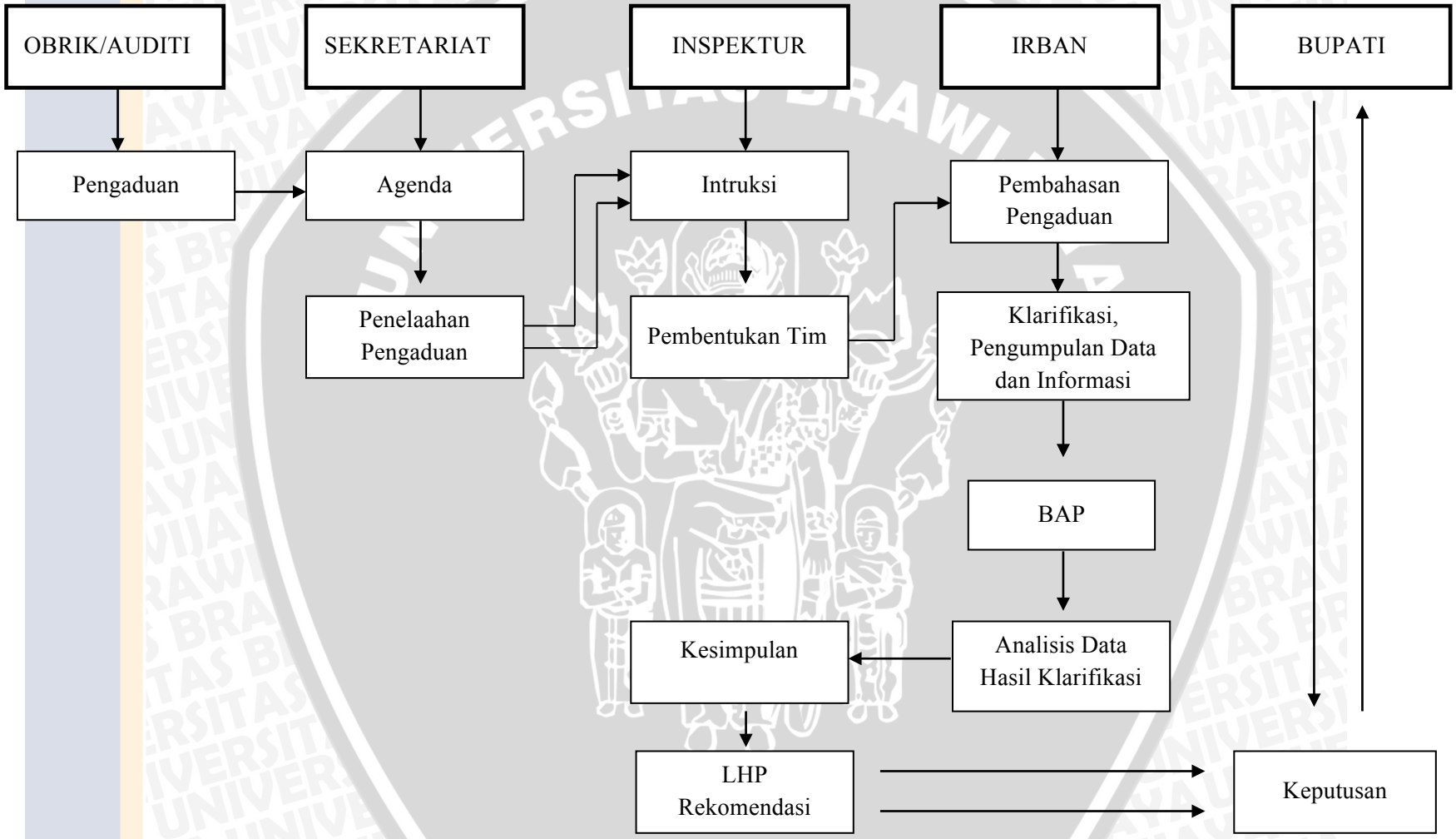
   Penanganan pemeriksaan kasus ringan penyelesaiannya disampaikan dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) selama 10 hari.

Kasus pengaduan masyarakat yang harus dilaksanakan tindak lanjutnya sesuai instruksi pimpinan berdasarkan permasalahan yang akan ditangani sesuai wilayah masing-masing apabila permasalahan tersebut menyangkut bidang lain sehingga perlu diperbantukan bidang lain maka dibentuk tim khusus yang ditunjuk oleh Inspektur Kabupaten Malang.

Kutipan wawancara dengan Bapak Ady Sumaryadi selaku Kasi Pengawas Pemerintahan Bidang Pembangunan.

" Di dalam pemeriksaan non reguler, alurnya agak sedikit berbeda dengan pemeriksaan reguler. Setelah ada pengaduan dari masyarakat, Inspektur kemudian menginstruksikan untuk menindaklanjuti permasalahan. Kemudian tim pemeriksa melakukan pemeriksaan sesuai dengan SPT. Setelah itu melakukan pembahasan pengaduan, klarifikasi, pengumpulan data dan informasi. Kemudian membuat BAP dan dianalisis sesuai dengan hasil klarifikasi."
(Wawancara, 5 juni 2012, pukul 10.30 WIB).

Sedangkan alur pemeriksaan non reguler yang dilakukan oleh Inspektorat Pengawasan Kota Malang adalah sebagai berikut:



Gambar 3
Alur Pemeriksaan Non Reguler Inspektorat Kabupaten Malang
Sumber: Doc, SOP Inspektorat Kabupaten Malang 2011

1. Hasil Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang

a. Jumlah Pelanggaran yang ditemukan

Inspektorat Kabupaten mempunyai Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) untuk mendukung tugas, pokok dan fungsi sebagai pengawas *intern* pemerintahan Kabupaten Malang. Program tahunan tersebut terdiri dari beberapa kegiatan, antara lain::

1. pemeriksaan reguler;
2. pemeriksaan non reguler;
3. alokasi dana desa (ADD); dan
4. monitoring infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek.

Adapun jumlah pelanggaran yang ditemukan dari hasil pemeriksaan kegiatan di atas adalah:

1) Pemeriksaan reguler

Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2009 direncanakan sebanyak 72 obyek pemeriksaan meliputi seluruh wilayah kerja pembinaan dan pengawasan pada instansi/SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), UPTD TK/SD di tingkat kecamatan, UPTD Sekolah Menengah serta Puskesmas di lingkungan pemerintah kabupaten Malang. Di dalam pelaksanaannya Inspektorat berhasil melaksanakan pemeriksaan sejumlah 88 obyek pemeriksaan meliputi instansi/SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), UPTD TK/SD di tingkat kecamatan, UPTD Sekolah Menengah serta Puskesmas di lingkungan pemerintah kabupaten Malang. Tetapi dalam pelaksanaannya Inspektorat berhasil melaksanakan pemeriksaan terhadap 88 obyek pemeriksaan.

Jumlah obyek pemeriksaan tahun 2009 meningkat bila dibandingkan dengan tahun 2008 yaitu sebanyak 52 obyek pemeriksaan.

Dari hasil pemeriksaan tahun 2009, dari 88 obyek pemeriksaan yang ada Inspektorat berhasil menemukan 824 temuan. Dari 824 temuan tersebut, terdapat 323 temuan kesalahan administrasi, 203 temuan pelanggaran terhadap undang-undang dan berbagai aturan yang berlaku, 50 temuan penyalahgunaan penyetoran pajak dan retribusi, dan kasus lain-lain 248 temuan.

Sedangkan dari hasil pemeriksaan tahun 2008, dari 52 satuan kerja tersebut terdapat 619 temuan dari rekomendasi sebanyak 671. Dari 619 temuan tersebut, ada beberapa temuan yang penting atau strategis antara lain: enam temuan yang merugikan negara dan masyarakat, kewajiban penyetoran kepada negara mencapai 25 temuan, pelanggaran terhadap peraturan UU sebanyak 77 temuan, pelanggaran terhadap protap kerja sebanyak 12 temuan, penyimpangan dari ketentuan pelaksanaan anggaran sebanyak 88 temuan, hambatan terhadap kelancaran proyek sebanyak empat temuan, dan hambatan terhadap kelancaran tugas pokok mencapai 43 temuan. Selain itu terdapat ketidaklancaran pelayanan kepada masyarakat mencapai 21 temuan dan ketidaklancaran pelaksanaan yang tidak sesuai dengan ketentuan mencapai 114 temuan.

Jadi dapat disimpulkan, jumlah temuan pemeriksaan reguler pada tahun 2009 lebih besar yaitu 824 temuan, apabila dibandingkan dengan pemeriksaan reguler tahun 2008 yaitu 619 temuan. Jumlah pemeriksaan reguler tahun 2009 meningkat 75 %.

Sementara itu, pada tahun 2009, Inspektorat Kabupaten Kabupaten Malang berhasil menyelamatkan uang rakyat sebesar Rp 1.600.000.000,00 dari hasil

pemeriksaan reguler. Jumlah uang negara yang berhasil dikembalikan ke daerah pada tahun 2009 lebih besar daripada pemeriksaan tahun 2008 yaitu sebesar Rp 800.000.000,00.

2) Pemeriksaan non reguler

Pemeriksaan non reguler merupakan pemeriksaan di luar program pemeriksaan reguler yang terdiri dapi pemeriksaan kasus seperti perceraian, indisipliner dan pengaduan masyarakat.

Pengaduan masyarakat tersebut dikelompokkan menjadi dua kategori, antara lain:

a) Berkadar pengawasan

1. Pengaduan masyarakat yang berkadar pengawasan dengan identitas pelapor jelas harus segera dilakukan penelitian/ pemeriksaan untuk membuktikan kebenaran informasinya;
2. Pengaduan masyarakat yang berkadar pengawasan tetapi tidak jelas identitas pelapornya, tidak harus segera dilakukan pembuktian kebenarannya tetapi digunakan sebagai bahan masukan bagi bahan penelitian oleh instansi yang berwenang;
3. Pengaduan masyarakat yang berkadar pengawasan tetapi permasalahannya yang sama, sedang atau telah dilakukan penelitian/ pemeriksaan, dijadikan tambahan informasi bagi proses pembuktian.

b) Tidak berkadar pengawasan

Pengaduan yang tidak berkadar pengawasan, dapat dijadikan bahan informasi atau untuk bahan pengambilan keputusan/ kebijakan sesuai dengan materi yang dilaporkan.

Pengaduan masyarakat yang identitas pelapornya tidak jelas atau tidak ada data yang layak serta menunjang informasi yang diadukan atau pengaduan yang berupa keinginan pelapor secara normatif tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dan pemerintah tidak mungkin memenuhinya, tidak perlu dilakukan penanganan lebih lanjut, tetapi cukup dicatat sebagai bahan dokumentasi/ arsip.

Selain tiga jenis kasus diatas, pemeriksaan non reguler juga mencakup tugas khusus atau tugas tambahan yang diperintahkan langsung oleh Bupati antara lain kasus pelimpahan dari instansi yang lebih tinggi serta kasus yang berasal dari pengembangan pemeriksaan reguler. Hal ini dilakukan sebagai pelaksanaan tugas Inspektorat selaku auditor internal dalam pemerintahan daerah.

Pada tahun 2009 ditemukan 143 kasus diantaranya adalah 66 kasus dari pengaduan masyarakat, 37 kasus indisipliner, 17 kasus perceraian, 8 kasus kehilangan kendaraan, 4 kasus pemeriksaan khusus dan 11 kasus sidak lebaran.

Pada tahun 2008, ditemukan 208 kasus pelanggaran, diantaranya adalah indisipliner sebanyak 32 kasus, perceraian 20 kasus, pengaduan masyarakat 73 kasus, kehilangan kendaraan 10 kasus dan sidak lebaran 73 kasus.

Dapat disimpulkan bahwa hasil pemeriksaan non reguler Inspektorat pada tahun 2009 lebih sedikit apabila dibandingkan dengan hasil tahun 2008, yaitu selisih 65 kasus atau berkurang 68,75 %.

3) Alokasi Dana Desa (ADD)

Merupakan bentuk kegiatan inspektorat dalam memonitor pelaksanaan kegiatan alokasi dana desa pada kecamatan-kecamatan di kabupaten Malang. Di mana titik berat kegiatan ini adalah pengawasan pada pengelolaan keuangan

menyangkut pembukuan, pembelanjaan, pengadaan bahan atau meterial dan bukti pengeluaran yang dilakukan oleh Kepala Desa, Ketua BPD dan Ketua LPMD. Untuk tahun 2009, pemeriksaan ADD direncanakan akan dilaksanakan pada 30 kecamatan.

4) Monitoring infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek

Kegiatan ini merupakan bentuk kegiatan monitoring Inspektorat dalam memeriksa pelaksanaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan pemeriksaan fisik proyek yang diberikan oleh pemerintah kabupaten Malang kepada Desa atau kelurahan yang tersebar di 33 kecamatan. Untuk tahun 2009, kegiatan ini akan dilaksanakan pada 12 kecamatan.

Dari beberapa hasil pemeriksaan di atas dapat disimpulkan bahwa apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2009 ini kasus yang ditemukan Inspektorat melonjak tajam yaitu 824 kasus. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SKPD secara umum masih belum memuaskan. SKPD dinilai masih berkualitas rendah, pelayanan masyarakat belum maksimal serta kemampuan kepemimpinan yang masih kurang. Untuk itu, peran Inspektorat Pemerintah Kabupaten Malang sebagai audit internal pemerintah daerah Kabupaten Malang perlu ditingkatkan. Kemudian didukung dengan pembenahan-pembenahan oleh SKPD Pemerintah Kabupaten Malang.

b. Jumlah Pelanggaran yang ditindaklanjuti

Kegiatan pemutkhiran data merupakan kegiatan Inspektorat dalam menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan reguler pada tahun berjalan atau tahun-tahun sebelumnya.

1) Pemeriksaan reguler

Pada tahun 2009, Inspektorat merencanakan 72 obyek pemeriksaan yang meliputi seluruh wilayah kerja pembinaan dan pengawasan pada instansi/SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), UPTD TK/SD di tingkat kecamatan, UPTD Sekolah Menengah serta Puskesmas di lingkungan pemerintah kabupaten Malang. Pada pelaksaannya Inspektorat berhasil memeriksa sebanyak 88 obyek pemeriksaan.

Pada pemeriksaan reguler tahun 2009, dari 88 obyek pemeriksaan yang ada Inspektorat berhasil menemukan 824 temuan. Dari 824 temuan yang ada, semua temuan sudah ditindaklanjuti yaitu sebanyak 824. Uang negara yang berhasil ditemukan dan harus dikembalikan yaitu sebesar Rp 1.600.000.000,00 , sudah dikembalikan ke kas daerah dan negara.

2) Pemeriksaan non reguler

Pada pemeriksaan non reguler yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2009, dari 143 kasus yang ditemukan, 66 kasus pengaduan masyarakat yang berhasil ditindaklanjuti 63 kasus dan dalam proses 3 kasus, 37 kasus indisipliner selesai ditindaklanjuti semua, 17 kasus perceraian yang sudah ditindaklanjuti 9 kasus, dalam proses 3 kasus dan belum selesai 5 kasus. Kehilangan kendaraan ditemukan 8 kasus, yang sudah selesai ditindaklanjuti 7 kasus dan 1 kasus sedang dalam proses. Pemeriksaan khusus sebanyak 4 sudah ditindaklanjuti semua. Sidak lebaran sejumlah 11 kasus juga sudah ditindaklanjuti semua.

3) Alokasi Dana Desa (ADD)

Inspektorat Kabupaten Malang merencanakan monitoring pelaksanaan kegiatan Alokasi Dana Desa pada 30 kecamatan. Pada pelaksanaannya, Inspektorat berhasil memonitoring sebanyak 16 kecamatan dengan jumlah 180 desa.

4) Monitoring infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek

Inspektorat merencanakan pelaksanaan pengawasan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek di 12 kecamatan. Pada pelaksanaannya Inspektorat Kabupaten Malang berhasil memonitoring di 12 kecamatan.

Dengan adanya tindak lanjut hasil pemeriksaan diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap satuan kerja untuk membenahi segala penyimpangan dan penyelewengan yang terjadi dan berusaha agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. Dengan begitu, dapat mendorong timbulnya kedisiplinan sehingga pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah kabupaten Malang dapat terlaksana dengan baik dan tertib.

C. PEMBAHASAN

1. Kinerja Aparat Inspektorat Kabupaten Malang

a. Kemampuan aparat dalam menjalankan tugas.

Yang dimaksud dengan kemampuan dan keterampilan aparat adalah ketangkasan dan kecakapan aparat dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga aparat dapat menyelesaikan segala tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Oleh karena itu, apabila seorang aparat mempunyai talenta yang bagus maka secara otomatis akan dapat mendukung dan mempercepat

perkembangan atau pertumbuhan suatu organisasi, yang tentunya hal tersebut dibutuhkan sumberdaya aparat yang berupa kemampuan aparat yang memadai.

Kemampuan aparat tersebut biasanya diperoleh dari berbagai pendidikan dan pelatihan baik itu pendidikan formal atau non formal yang pernah diikuti dan ada juga yang didapat dari pengalaman kerja. Pendidikan khusus juga alternatif lain yang diperoleh oleh seorang aparat dalam memperoleh dan menambah ilmunya dalam bidang pemerintahan. Akan tetapi pendidikan khusus tersebut tidak bisa diperoleh semua aparat yang ada di sebuah pemerintahan dalam hal ini Inspektorat Kabupaten Malang, yang secara langsung maupun tidak langsung hal tersebut akan membawa dampak yang baik bagi kinerja aparat Inspektorat Kabupaten Malang terutama di masa otonomi daerah seperti saat ini.

Di era otonomi daerah ini dibutuhkan aparat pemerintah yang memiliki kualifikasi kemampuan tertentu yang profesional dan yang sesuai. Karena itu, dibutuhkan daya dan upaya untuk membuat dan menempatkan aparat secara tepat, yang tentunya hal tersebut sangat memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan.

Dalam menghadapi masyarakat, sudah pasti ditekankan suatu ketetapan karena saat ini sudah menjadi sebuah tuntutan masyarakat bahwa selalu tepat, akurat yaitu kesesuaian antara ketentuan dan kenyataan yang terjadi di masyarakat harus benar-benar berjalan secara selaras. Oleh sebab itu tingkat kemampuan dan profesionalisme aparat dalam bekerja perlu selalu dinilai dan dievaluasi kembali. Dari hasil penilaian atau evaluasi tersebut akan bisa dilihat dan dirasakan seberapa jauh peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah aparat Inspektorat Kabupaten Malang. Hal tersebut dapat melalui seminar, pelatihan,

pendidikan dan sebagainya. Dengan begitu dapat menempatkan para aparat mana yang sesuai menempati posisi tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja ini berkaitan dengan tingkat kepuasan seorang aparat dalam setiap melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Oleh sebab itu, motivasi kerja ini berpengaruh pada pelaksanaan kerja seorang aparat. Dalam hal ini sangat diperlukan adanya suatu kerja sama yang baik antara satu aparat dengan aparat yang lain agar tercipta suasana kerja yang baik dan akan menciptakan suatu pemahaman terhadap suatu pekerjaan, dengan begitu akan membawa dampak yang positif bagi terselesaikannya suatu pekerjaan.

Karena pada dasarnya apabila seorang aparat sudah bisa memahami suatu tugas atau pekerjaan maka akan membawa kepuasan tersendiri bagi aparat tersebut, karena bisa menyelesaikan tugas seperti apa yang diinginkan. Kesemuanya tersebut hanya akan berhasil dengan adanya suatu kerja sama yang baik diantara aparat inspektorat, terutama dalam pelaksanaan diskusi atau rapat staf dalam rangka penyelesaian tugas-tugasnya sebagai pemerintah dan sebagai abdi masyarakat.

c. Disiplin Kerja

Kedisiplinan dalam hal ini adalah berkaitan dengan tingkat kepatuhan yang dimiliki masing-masing aparat, hal tersebut meliputi kepatuhan terhadap pelaksanaan aturan atau peraturan apapun serta terhadap perintah-perintah atasan, aturan dalam hal ini adalah pemerintahan yang lebih tinggi. Kedisiplinan ini juga menyangkut ketepatan waktu dalam bekerja termasuk dalam menjalankan tugas-tugas yang lain dari atasan, selain itu kedisiplinan juga kerap sekali dikaitkan

dengan kedatangan aparat dan kepulangan aparat dari tempat kerja, dalam hal ini adalah kantor Inspektorat Kabupaten Malang.

Disiplin atau tidaknya seorang aparat dapat dilihat atau ditentukan apabila mereka sedang melakukan tugas sehari-hari atau saat melakukan rutinitasnya sebagai aparat pemerintah. Misalnya dalam memberi layanan kepada masyarakat, ketepatan mengenai jam kerja, disiplin kerja atau melakukan sesuatu dan lain-lain. Pada instansi pengawasan, dikatakan memiliki disiplin tinggi apabila melakukan pengawasan sesuai dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) serta menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan (LAKIP) tepat waktu. Dengan adanya kesadaran yang tinggi akan pentingnya kedisiplinan maka seorang aparat akan mampu membantu tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Dari beberapa jenis disiplin yang sangat berpengaruh adalah disiplin dalam waktu dan disiplin dalam hal kerja atau perbuatan. Diantara keduanya saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Disiplin waktu tanpa diimbangi dengan disiplin kerja tidak ada artinya, sebaliknya disiplin kerja apabila tidak diimbangi dengan disiplin waktu, hal tersebut tidak akan membawa manfaat, karenanya sikap dan perilaku disiplin tidak dapat dilakukan dengan setengah-setengah.

Sikap disiplin penting untuk dimiliki oleh semua pegawai terutama aparat pengawas. Karena sebagai aparatur yang bertugas untuk mengawasi jalannya pemerintahan daerah haruslah aparatur yang mempunyai disiplin tinggi. Sehingga dapat memberi contoh kepada satuan kerja lain dan diharapkan dapat mempengaruhi kinerja satuan kerja lain.

2. Proses Pengawasan yang Dilakukan Inspektorat Kabupaten Malang

Dalam pelaksanaan pemeriksaan atau pengawasan, selalu terdapat beberapa urutan atau tahap-tahap pelaksanaan kegiatan terlebih dahulu, dan dalam pelaksanaannya hendaknya juga memperhatikan efisiensi dan efektifitas diadakannya suatu pemeriksaan atau pengawasan.

Pengalaman menunjukkan bahwa pemeriksaan tidak mungkin mencakup seluruh objek pemeriksaan meskipun secara teori harus komprehesif sehingga memerlukan pembagian kerja yang jelas. Pemeriksaan atau pengawasan tidak terbatas pada aspek ketaatan saja, melainkan meliputi pula pemeriksaan operasional (penilaian kehematan, efisiensi dan efektifitas). Pemeriksaan juga mencakup pengawasan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi satuan kerja

Pemeriksaan Aparat pengawas ke unit kerja hendaknya dilakukan secara lebih selektif dan lebih tajam di lapangan serta menghindari tumpang tindih dengan aparat pengawas lainnya dan bekerja sesuai dengan jadwal yang ada.

Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan secara taat berdasarkan standar audit aparat pengawas disertai pelaporan hasil pengawasan tepat waktu yang dibuat secara profesional. Yang dimaksud waktu di sini adalah ketepatan waktu pemeriksaan dan penyampaian LHP kepada bupati. LHP selambat-lambatnya disampaikan kepada bupati 6 hari setelah pemeriksaan di lapangan selesai, sehingga dapat memberikan manfaat kepada pengambil keputusan.

Hasil pemeriksaan yang dilakukan APFP harus akuntabel, dalam artian harus mampu dipertanggungjawabkan kebenarannya kepada seluruh pihak. Sangat dimungkinkan sekali adanya kritik bahwa hasil pemeriksaan tersebur mengada-

ada dalam arti tidak benar, Oleh karena itu hasil pemeriksaan harus didukung dengan adanya bukti-bukti yang akurat dan diarsip dengan rapi.

Hasil pemeriksaan diharapkan dapat bermanfaat bagi unit kerja yang diperiksa antara lain:

a. Meningkatkan akuntabilitas unit kerja.
b. Adanya umpan balik bagi unit kerja sebagai bahan perbaikan kinerja.
c. Meningkatkan kredibilitas terhadap pemberi wewenang unit kerja.
d. Mengetahui bahan penilaian keberhasilan/kegagalan bagi unit kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi.
e. Mendorong unit kerja bekerja secara efektif, efisien dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungan.

3. Hasil Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang

a) Jumlah pelanggaran yang ditemukan

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) adalah kegiatan pemeriksaan yang dilakukan secara rutin dan terprogram setiap tahun. Kegiatan ini juga dilakukan secara teratur berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Adapun kegiatan-kegiatan yang termasuk di dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Inspektorat yaitu pemeriksaan reguler, pemeriksaan non reguler, pengawasan Alokasi Dana Desa (ADD), pemeriksaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek.

1) Pemeriksaan reguler

Pemeriksaan reguler tahun 2009 menunjukkan, dari 88 obyek pemeriksaan dari rencana 72 obyek pemeriksa, Inspektorat berhasil menemukan 824 temuan. Sementara itu, pada tahun 2009, Inspektorat Kabupaten Kabupaten Malang

berhasil menyelamatkan uang rakyat sebesar Rp 1.600.000.000,00 dari hasil pemeriksaan reguler. Jumlah uang negara yang berhasil dikembalikan ke daerah pada tahun 2009 lebih besar daripada pemeriksaan tahun 2008 yaitu sebesar Rp 800.000.000,00.

Jadi dapat disimpulkan, jumlah temuan pemeriksaan reguler pada tahun 2009 lebih besar yaitu 824 temuan, apabila dibandingkan dengan pemeriksaan reguler tahun 2008 yaitu 619 temuan dari 671 rekomendasi. Jumlah pemeriksaan reguler tahun 2009 meningkat 75 %.

2) Pemeriksaan non reguler

Pada pemeriksaan non reguler tahun 2009 Inspektorat menemukan 143 kasus diantaranya adalah 66 kasus dari pengaduan masyarakat, 37 kasus indisipliner, 17 kasus perceraian, 8 kasus kehilangan kendaraan, 4 kasus pemeriksaan khusus dan 11 kasus sidak lebaran.

Pada tahun 2008, ditemukan 208 kasus pelanggaran, diantaranya adalah indisipliner sebanyak 32 kasus, perceraian 20 kasus, pengaduan masyarakat 73 kasus, kehilangan kendaraan 10 kasus dan sidak lebaran 73 kasus.

Dapat disimpulkan bahwa hasil pemeriksaan non reguler Inspektorat pada tahun 2009 lebih sedikit apabila dibandingkan dengan hasil tahun 2008, yaitu selisih 65 kasus atau berkurang 68,75 %.

3) Alokasi Dana Desa (ADD)

Untuk tahun 2009, pemeriksaan ADD direncanakan akan dilaksanakan pada 30 kecamatan.

4) Pemeriksaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek

Kegiatan ini merupakan bentuk kegiatan monitoring Inspektorat dalam memeriksa pelaksanaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan pemeriksaan fisik proyek yang diberikan oleh pemerintah kabupaten Malang kepada Desa atau kelurahan yang tersebar di 33 kecamatan. Untuk tahun 2009, kegiatan ini akan dilaksanakan pada 12 kecamatan.

Dibandingkan dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2009 ini kasus yang ditemukan Inspektorat melonjak tajam yaitu 824 kasus. Pada pemeriksaan reguler tahun 2008 yaitu 619 temuan. Jadi, jumlah pemeriksaan reguler tahun 2009 meningkat sebanyak 75 %.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SKPD secara umum masih belum memuaskan. SKPD dinilai masih berkualitas rendah, pelayanan masyarakat belum maksimal serta kemampuan kepemimpinan yang masih kurang. Untuk itu, peran Inspektorat Pemerintah Kabupaten Malang sebagai audit internal pemerintah daerah Kabupaten Malang perlu ditingkatkan. Kemudian didukung dengan pembenahan-pembenahan oleh SKPD Pemerintah Kabupaten Malang.

b) Jumlah pelanggaran yang ditindaklanjuti

Temuan-temuan yang diperoleh Inspektorat Kabupaten Malang kemudian diserahkan kembali kepada SKPD yang bersangkutan, untuk ditindaklanjuti dan diharapkan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama. Meskipun begitu, tidak semua kasus selesai ditindaklanjuti.

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian kegiatan ini adalah:

- Jumlah SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Malang yang diperiksa.
- Jumlah temuan hasil dari pemeriksaan reguler.
- Jumlah pengaduan masyarakat yang diselesaikan.
- Jumlah PNS yang indisipliner yang dihukum.
- Jumlah PNS yang dikabulkan perceraiannya.
- Jumlah kehilangan kendaraan yang diselesaikan.
- Jumlah sidak pada saat lebaran.
- Jumlah monitoring kegiatan Alokasi Dana Desa yang diselesaikan.
- Jumlah infrastruktur pedesaan kemitraan dan fisik proyek yang dimonitoring.
- Jumlah uang negara hasil temuan yang dapat dikembalikan ke pemerintah.

Adapun target pencapaian sasaran kegiatan ini adalah:

1. Terselesaikannya pemeriksaan terhadap satuan kerja di lingkungan pemerintah Kabupaten Malang sejumlah 88 satuan.
2. Terselesaikannya temuan kasus dari hasil pemeriksaan reguler yaitu 824 kasus seluruhnya 100%.
3. Terselesaikannya pengaduan masyarakat sebanyak 66 kasus.
4. Pemeriksaan PNS yang indisipliner yang dihukum sebanyak 37orang.
5. Dikabulkannya permohonan ijin cerai sebanyak 17 orang.
6. Terselesaikannya kasus kehilangan kendaran sebanyak 8 kasus.
7. Pemeriksaan PNS dalam sidak lebaran 4 orang.

8. Terselesaikannya monitoring Alokasi Dana Desa.
9. Terkontrolnya infrastruktur pedesaan kemitraan dan fisik proyek yang dimonitoring.
10. Dikembalikannya uang negara hasil temuan ke pemerintah sebesar Rp 1.600.000.000,00.

Faktor pendukung dalam menunjang keberhasilan kegiatan ini adalah:

1. Tersedianya aparat pengawas yang profesional dengan berbasis pengetahuan di bidang pengawasan.
2. Kesadaran obyek pemeriksa untuk memenuhi kekurangannya yang diketahui dari hasil pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Malang.
3. Adanya hubungan koordinasi yang baik antara Inspektorat Kabupaten Malang dengan satuan kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.
4. Adanya dukungan dan komitmen pemerintah maupun masyarakat tentang pentingnya pengawasan guna terciptanya pemerintahan/aparatur yang bersih dan bertanggung jawab.
5. Adanya dukungan dan kepercayaan pimpinan terhadap hasil kerja dan saran tindak serta rekomendasi berupa sanksi atau tindakan administratif terhadap aparat yang terbukti melakukan penyimpangan.

Faktor penghambat dalam kegiatan ini adalah:

1. Masih adanya aparat yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.
2. Masih adanya pelanggaran dan kurangnya pemahaman obyek pemeriksa terhadap peraturan yang berlaku.
3. Keterbatasan sarana dan prasarana yang ada.
4. Keterbatasan anggaran yang diberikan.

5. Aparat pengawas yang tidak mencukupi bila dibandingkan dengan luas wilayah Kabupaten Malang yang sangat luas.

Langkah-langkah yang diambil :

1. Diselenggarakannya pembinaan melalui konsultasi langsung maupun pemeriksaan reguler.
2. Meningkatkan kualitas aparat pengawas dengan diklat dan seminar agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dan berkualitas.
3. Melayangkan permintaan formasi untuk penambahan personel baru aparat Inspektorat kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD).
4. Memberikan usulan kepada DPRD tentang penambahan anggaran untuk kegiatan pengawasan.

Tabel 6

Analisis Jumlah Pelanggaran yang Ditindaklanjuti Tahun 2009

Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
Pemeriksaan Reguler	Input: • SDM • Data Obrik	 12 72	 12 72	 100% 100%
	Output: • Jumlah SKPD yang diperiksa. • Jumlah temuan kasus	72 824	88 824	122% 100%
	Outcome: • Jumlah SKPD yang menindaklanjuti hasil pemeriksaan • Jumlah temuan kasus yang diselesaikan	72 824	88 824	122% 100%
Pemeriksaan Non Reguler	Input: • SDM	 12	 12	 100%
	Output: • Jumlah pengaduan masyarakat • Jumlah PNS yang indisipliner	66 37	66 37	100% 100%

	• Jumlah PNS yang cerai	17	17	100%
	• Jumlah kasus kendaraan yang hilang.	8	8	100%
	• Jumlah pemeriksaan khusus	4	4	100%
	• Jumlah sidak pada saat lebaran.	11	11	100%
	Outcome: • Jumlah pengaduan masyarakat yang diselesaikan.	66	63 (DP=3)	95,5% 4,5% (DP)
	• Jumlah PNS yang indisipliner yang dihukum.	37	37	100%
	• Jumlah PNS yang dikabulkan perceraiannya.	17	9 (DP=3, B=5)	52% (DP=17%, B=31%)
	• Jumlah kehilangan kendaraan yang diselesaikan.	8	7 (DP=1)	87,5% (DP=12,5%)
	• Jumlah pemeriksaan khusus yang diselesaikan.	4	4	100%

	• Jumlah PNS yang diperiksa pada saat sidak lebaran.	11	11	100%
Monitoring Alokasi Dana Desa (ADD)	Input: • SDM	12	12	100%
	Output: • Jumlah desa yang dimonitor	30	30	100%
	Outcome: • Terkontrolnya penyelenggaraan alokasi dana desa	30	16	53%
Monitoring infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek	Input: • SDM	12	12	100%
	Output: • Jumlah infrastruktur pedesaan kemitraan dan fisik proyek yang dimonitoring.	12	12	100%

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

	Outcome: • Terkontrolnya infrastruktur pedesaan kemitraan dan fisik proyek.	12	12	100%

Ket. DP: Dalam Proses
B: Belum

Sumber: Hasil wawancara yang diolah dan LAKIP Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2009.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penulisan skripsi yang berjudul Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam Penyelenggaraan Pengawasan Pemerintahan Daerah dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain:

1. Kinerja aparat Inspektorat Kabupaten Malang.

a. Kemampuan aparat dalam menjalankan tugas.

Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi sangat diperlukan di dalam suatu organisasi. Karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa wawancara dengan aparat Inspektorat Kabupaten Malang dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa aparat Inspektorat Kabupaten Malang dalam menjalankan tugasnya sudah sesuai dengan *job description* atau pembagian tugas yang diberikan dan tanggung jawab masing-masing. Kemampuan aparat dalam menjalankan tugasnya juga sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang dimiliki.

b. Motivasi kerja.

Motivasi kerja berkaitan langsung dengan diri aparat yang menyangkut sikap dan perasaan aparat berupa kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara tidak terpaksa. Berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan aparat Inspektorat Kabupaten Malang dan observasi yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa aparat Inspektorat Kabupaten Malang mempunyai motivasi yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari kesediaan, pemahaman,

kepuasan dan kesenangan terhadap tugas yang diberikan; kesediaan dan kemauan untuk saling bekerja serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Aparat merasa termotivasi dalam bekerja karena lingkungan kerja sangat mendukung, kerja sama yang bagus, pengabdian yang tinggi dan pekerjaan yang didapatkan sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing.

c. Disiplin kerja.

Kinerja karyawan atau aparat dipengaruhi oleh baik-buruknya sikap, tingkah laku dan tindakan aparat dalam pelaksanaan tugasnya di kantor. Untuk itu, perlu dilakukan penilaian terhadap kedisiplinan aparat Inspektorat Kabupaten Malang. Berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan aparat Inspektorat Kabupaten Malang dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Kabupaten Malang sangat menjunjung tinggi kedisiplinan dan menjadikan aparatnya berdisiplin tinggi.

Hal ini dibuktikan dengan adanya apel pagi yang dilaksanakan pukul 08.00 WIB dan harus dihadiri oleh seluruh aparat/pegawai Inspektorat kecuali yang berhalangan. Jam kerja aparat Inspektorat yang sesuai dengan ketentuan jam kerja PNS yaitu mulai pukul 07.30 sampai dengan pukul 15.30 WIB. Inspektorat bertindak tegas dalam menangani aparat yang terlambat datang ke kantor dan yang tidak masuk kerja tanpa ijin.

2. Proses pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang.

a. Mekanisme persiapan pengawasan.

Dalam melaksanakan pemeriksaan diperlukan persiapan-persiapan antara lain menentukan obyek pemeriksaan dan ruang lingkup pemeriksaan, mempersiapkan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) yang telah disahkan dengan SK

bupati, membentuk tim pemeriksa, mempersiapkan Surat Pelaksanaan Tugas (SPT), mengumpulkan dan menelaah informasi umum mengenai obyek yang diperiksa dan melakukan observasi/ peninjauan lapangan.

b. Koordinasi pengawasan.

Keberhasilan dari suatu pelaksanaan kegiatan tidak terlepas dari koordinasi setiap satuan organisasi di dalamnya. Begitu pula dengan proses pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang yang tidak terlepas dan saling koordinasi antar tiap bagian di Inspektorat Kabupaten Malang serta dengan satuan kerja di lingkungan pemerintahan Kabupaten Malang. Dalam rangka tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan BPK Perwakilan IV Yogyakarta, BPKP Perwakilan Propinsi Jawa Timur, Inspektorat Kabupaten Malang pada tahun 2009 telah melaksanakan rapat koordinasi tindak lanjut agar satuan kerja terkait segera menyelesaikan tindak lanjut. Inspektorat juga mendampingi BPK, BPKP dan Inspektorat Propinsi Jawa Timur yang akan memeriksa SKPD dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Malang.

c. Penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

Tahap selanjutnya di dalam proses pengawasan adalah adalah menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Adapun langkah-langkahnya antara lain: Inspektorat melakukan *expose* temuan hasil pemeriksaan setelah menerima Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP) yang telah ditanggapi oleh obrik, selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari setelah pemeriksaan kemudian diserahkan pada Inspektur. Lalu menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) sesuai dengan Lembar Temuan Pemeriksaan (LTP). LHP yang telah diselesaikan dan disetujui oleh Inspektur dikirim ke Bupati untuk disetujui oleh Bupati dilampiri dengan LTP dan LHP yang telah ditandatangani oleh Bupati diserahkan kembali ke

Inspektorat untuk kemudian dikirim ke SKPD yang menjadi obrik untuk ditindaklanjuti.

3. Hasil Pengawasan

a. Jumlah pelanggaran yang ditemukan.

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) adalah kegiatan pemeriksaan yang dilakukan secara rutin dan terprogram setiap tahun. Kegiatan ini juga dilakukan secara teratur berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Adapun kegiatan-kegiatan yang termasuk di dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Inspektorat yaitu pemeriksaan reguler, pemeriksaan non reguler, pengawasan Alokasi Dana Desa (ADD), pemeriksaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek.

Pemeriksaan reguler tahun 2009 menunjukkan, dari 88 obyek pemeriksaan dari rencana 72 obyek pemeriksa, Inspektorat berhasil menemukan 824 temuan. Jumlah temuan ini lebih besar apabila dibandingkan dengan tahun 2008 619 temuan dari 671 rekomendasi. Jumlah pemeriksaan reguler tahun 2009 meningkat 75%.

Hasil pemeriksaan non reguler Inspektorat pada tahun 2009 lebih sedikit apabila dibandingkan dengan hasil tahun 2008, yaitu selisih 65 kasus atau berkurang 68,75 %. Pada pemeriksaan non reguler tahun 2009 Inspektorat menemukan 143 kasus diantaranya adalah 66 kasus dari pengaduan masyarakat, 37 kasus indisipliner, 17 kasus perceraian, 8 kasus kehilangan kendaraan, 4 kasus pemeriksaan khusus dan 11 kasus sidak lebaran. Sedangkan, pada tahun 2008, ditemukan 208 kasus pelanggaran, diantaranya adalah indisipliner sebanyak 32

kasus, perceraian 20 kasus, pengaduan masyarakat 73 kasus, kehilangan kendaraan 10 kasus dan sidak lebaran 73 kasus.

Pada tahun 2009, pemeriksaan ADD (Alokasi Dana Desa) direncanakan akan dilaksanakan pada 30 kecamatan. Pemeriksaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek merupakan bentuk kegiatan monitoring Inspektorat dalam memeriksa pelaksanaan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan pemeriksaan fisik proyek yang diberikan oleh pemerintah kabupaten Malang kepada Desa atau kelurahan yang tersebar di 33 kecamatan. Untuk tahun 2009, kegiatan ini akan dilaksanakan pada 12 kecamatan.

b. Jumlah pelanggaran yang ditindaklanjuti.

Kegiatan pemutakhiran data merupakan kegiatan Inspektorat dalam menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan reguler pada tahun berjalan atau tahun-tahun sebelumnya.

Pada pemeriksaan reguler Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2009, dari 824 temuan yang ada, semua temuan sudah ditindaklanjuti yaitu sebanyak 824 temuan. Uang negara yang berhasil ditemukan dan harus dikembalikan yaitu sebesar Rp 1.600.000.000,00 , telah dikembalikan seluruhnya ke kas daerah dan negara.

Pada pemeriksaan non reguler yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2009, dari 143 kasus yang ditemukan, 66 kasus pengaduan masyarakat yang berhasil ditindaklanjuti 63 kasus dan dalam proses 3 kasus, 37 kasus indisipliner selesai ditindaklanjuti semua, 17 kasus perceraian yang sudah ditindaklanjuti 9 kasus, dalam proses 3 kasus dan belum selesai 5 kasus. Kehilangan kendaraan ditemukan 8 kasus, yang sudah selesai ditindaklanjuti 7

kasus dan 1 kasus sedang dalam proses. Pemeriksaan khusus sebanyak 4 sudah ditindaklanjuti semua. Sidak lebaran sejumlah 11 kasus juga sudah ditindaklanjuti semua.

Pada pelaksanaan monitoring pelaksanaan kegiatan Alokasi Dana Desa tahun 2009, Inspektorat berhasil memonitoring sebanyak 16 kecamatan dengan jumlah 180 desa. Pada pelaksanaan pengawasan infrastruktur pedesaan pola kemitraan dan fisik proyek Inspektorat Kabupaten Malang berhasil memonitoring di 12 kecamatan.

B. Saran

Saran yang dapat penulis berikan antara lain:

1. Fungsi pengawasan fungsional Inspektorat Kabupaten Malang hendaknya tetap terlaksana secara terpadu dalam artian terlaksana secara komprehensif dengan mengacu pada proses tahapan yang telah direncanakan.
2. Pelaksanaan gelar pengawasan Inspektorat hendaknya disaksikan pula oleh perwakilan dari masyarakat dan media untuk mengetahui hasil pengawasan Inspektorat kabupaten Malang selama 1 tahun periode tersebut.
3. Inspektorat hendaknya lebih intens dalam memberikan pembinaan atau pengarahan kepada unit-unit SKPD di pemerintah Kabupaten Malang, agar pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dapat diminimalisir dan tidak terulang kembali di periode berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, Purnomo Setiady:Husaini Usman. 2000. ***Metodologi Penelitian Sosial.*** Jakarta: Bumi Aksara.

Arikunto, Suharsini. 1996. ***Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek).*** Jakarta: Gunung Agung.

As'ad. 1987. ***Psikologi Industri.*** Yogyakarta:BPFE.

Bernandin, H. Russel. ***Human Resources Management Alih Bahasa:Diana Hertagi.*** Singapura: Mc Graw Hill**.**

Dharma,Agus. 1985. ***Manajemen Prestasi Kerja***. Jakarta: CV. Rajawali.

Dwiyanto, Agus,dkk. 2006. ***Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia***. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Gunawan,Sabar. 2007. ***Kajian Kinerja Lembaga Pengawasan Di Daerah***. Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN (PKP2A I-LAN).

Handayaningrat, Soewarno. 1985. ***Manajemen Prestasi Kerja***. Jakarta:CV. Rajawali.

Handoko,T Hani. 1995. ***Manajemen Edisi 2***. Yogyakarta: BPFE.

Hasan, M.Iqbal. 2002. ***Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya***. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Jimung, martin, m.si. 2005. ***Politik Lokal Dan Pemerintahan Daerah Dalam Perspektif Otonomi Daerah***. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara.

Keban, T. Yeremias,MAP. 1994. ***Pengantar Administrasi Publik***. Yogyakarta: UGM.

Mahmudi. 2007. ***Manajemen Kinerja sektor Publik.*** Yogyakarta:UPP STIM YKPN.

Mahsun, Mohammad. 2006. ***Pengukuran Kinerja Sektor Publik.*** Yogyakarta: BPFE UGM.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. ***Manajemen Sumber Daya Perusahaan.*** Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Manullang,M. 2005. ***Dasar-dasar Manajemen***. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Mardiasmo. 2001. ***Peningkatan Pendapatan Asli Daerah***. Batam: Makalah Seminar Otonomi Daerah Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI).

Mathis, Robert l,dkk. 2001. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Salemba Empat

Miles,Matthew B. dan Michael A. Huberman. 1992. ***Analisis Data Kualitatif.*** Yakarta: UI Press.

Moekijat. 1999. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Bandung: Mandar Maju.

Moleong,J. Lexy. 2006. ***Metode Penelitian Kualitatif.*** Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Muluk M.R.K. 2000. ***Reorientasi Pengembangan Aparatur Daerah***. Malang:fia unibraw.

Nasir, Moh. 1999. ***Metode penelitian.*** Jakarta: Ghalia indah.

Pasolong, Harbani. 2007. ***Teori Administrasi Publik***. Bandung: CV. Alfabeta

Prawirasentono,Suyadi. 1999. ***Kebijakan Kinerja Karyawan: Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia***. Jakarta: BPFE.

Prijodarminto,S. 1992. ***Disiplin Kiat Menuju Sukses***. Jakarta: Abadi.

Robbins, P.Stephen. 2006. ***Perilaku Organisasi***. Jakarta: PT. Indesk, Kelp. Gramedia

Sedarmayanti. 2003. ***Good Governance: Kepemerintahan yang Baik dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan***. Bandung: Mandar Maju.

Siagian, Sondang P. 2004. ***Filsafat Administrasi***. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 1988. ***Metode Penelitian Survei.*** Jakarta: LP3ES.

Suadi, Arif. 1995. ***Sistem Pengendalian Manajemen.*** Yogyakarta: BPFE.

Sudarto, Aman. 1999. ***Analisis Kinerja***. Diklat Propinsi Dati I Surabaya, Jawa Timur.

Sujamto. 1986. ***Beberapa Pengertian Di Bidang Pengawasan***. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Thoha, M. 1991. ***Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi***. Yogyakarta: Widya Mandala.

----------. 2005. ***Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia.*** Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tjandra, W.Riawan, Agung Kurniawan, Eko Hilal, Muji Estiningsih. 2005. ***Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik***. Yogyakarta: Pembaruan.

Widodo, Joko. 2006. ***Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja***. Jakarta: Bayumedai Publishing.

----------. 2001. ***Good Governance, Telaah Akuntabilitas Dan Control Birokrasi Di Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah***. Surabaya: Insan cendekia.

Undang-undang dan Peraturan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2001 Tentang Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1999. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor:598/IX/6/99. ***Tentang Pedoman penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah***. Jakarta.

Internet

Abduh,Muhammad. 2008. ***"Kinerja Bawasda Dinilai Mengecewakan",*** diakses pada Tanggal 10 Desember 2008 dari http://jakarta.tribunnews.com/edition.

Ary, Bagus. 2009. ***"Inspektorat Panen Kasus",*** diakses *pada tanggal 14 Januari 2009* dari http://malangraya.web.id/2009/01/14.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1

PEMERINTAH KABUPATEN MALANG
BADAN KESBANG DAN POLITIK KABUPATEN MALANG
Jalan KH. Agus Salim No. 7 Telp. (0341) 366260 Fax. 366260
MALANG - 65119

SURAT KETERANGAN

Untuk melakukan Survey / Research / Penelitian / KKN / PKL / Magang
Nomor : 072/ 756/421.206/2009

Menunjuk : Surat dari Ketua Jurusan Adm. Publik FIA Unibraw Malang nomor, 7725/J10/1.14/PG/2009 tanggal, 15 Oktober 2009 perihal, izin Penelitian .

Dengan ini kami ***TIDAK KEBERATAN*** *dilaksanakannya kegiatan Penelitian. Oleh :*

Nama / Instansi	:	**RIZKYNA DYAN PURNAMASARI / Mhs.FIA UNIBRAW Malang**
Alamat	:	Jln. MT> Haryono 163 Malang
Thema/Judul/survey/research	:	**Kinerja Inspektorat Kab. Malang dalam penyelenggaraan pengawasan Pemerintahan Daerah**
Daerah/tempat kegiatan	:	**Inspektorat Daerah Kab. Malang**
Lamanya	:	19 Oktober 2009 s/d 19 Desember 2009
Pengikut	:	-

Dengan Ketentuan :
1. Mentaati ketentuan-ketentuan / Peraturan yang berlaku
2. Sesampainya ditempat supaya melaporkan kepada Pejabat setempat ;
3. Setelah selesai mengadakan kegiatan harap segera melapor kembali ke Bupati Malang Cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Malang ;
4. Surat Keterangan ini tidak berlaku apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut di atas.

Malang. 16 Oktober 2009
An. **KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK**
KABUPATEN MALANG
Kabid Ideologi Dan Wasbang

Drs. SAURIANTO, MM
Pembina Tingkat I
NIP. 19551002 198003 1 004

TEMBUSAN :
Yth.
1. Sdr. Ketua Jurusan Adm. Publik FIA Unibraw Malang
2. Sdr. Kepala Inspektorat Kabupaten Malang
3. Sdr. Mhs.Ybs.
4. Arsip

Lampiran 2

PEMERINTAH KABUPATEN MALANG

INSPEKTORAT

Jl. Raya Mondoroko No. 17 b Singosari - Malang Telp. (0341) 451905

MALANG - 65153

SURAT KETERANGAN

NOMOR : 700 / 490 /421.201/2009

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama	:	Tridiyah Maistuti, SH, MSi.
Nip	:	19630518 198303 2 007
Pangkat/Gol	:	Pembina (IV/a)
Jabatan	:	Sekretaris Inpektorat Kabupaten Malang

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama	:	Rizkyana Dyan Purnamasari
Nim	:	0510310115
Fakultas	:	Ilmu Administrasi
Perguruan Tinggi	:	Universitas Brawijaya Malang
Alamat	:	Tirtasari Residence Jl. Amazon No. 18 – Malang

Benar-benar telah melakukan penelitian pada Inpektorat Kabupaten Malang tanggal 19 Oktober sampai dengan 19 Desember 2009 guna penyusunan Tugas Akhir Pendidikan (skripsi) dengan judul "Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam Melaksanakan Pengawasan Pemerintahan Daerah".

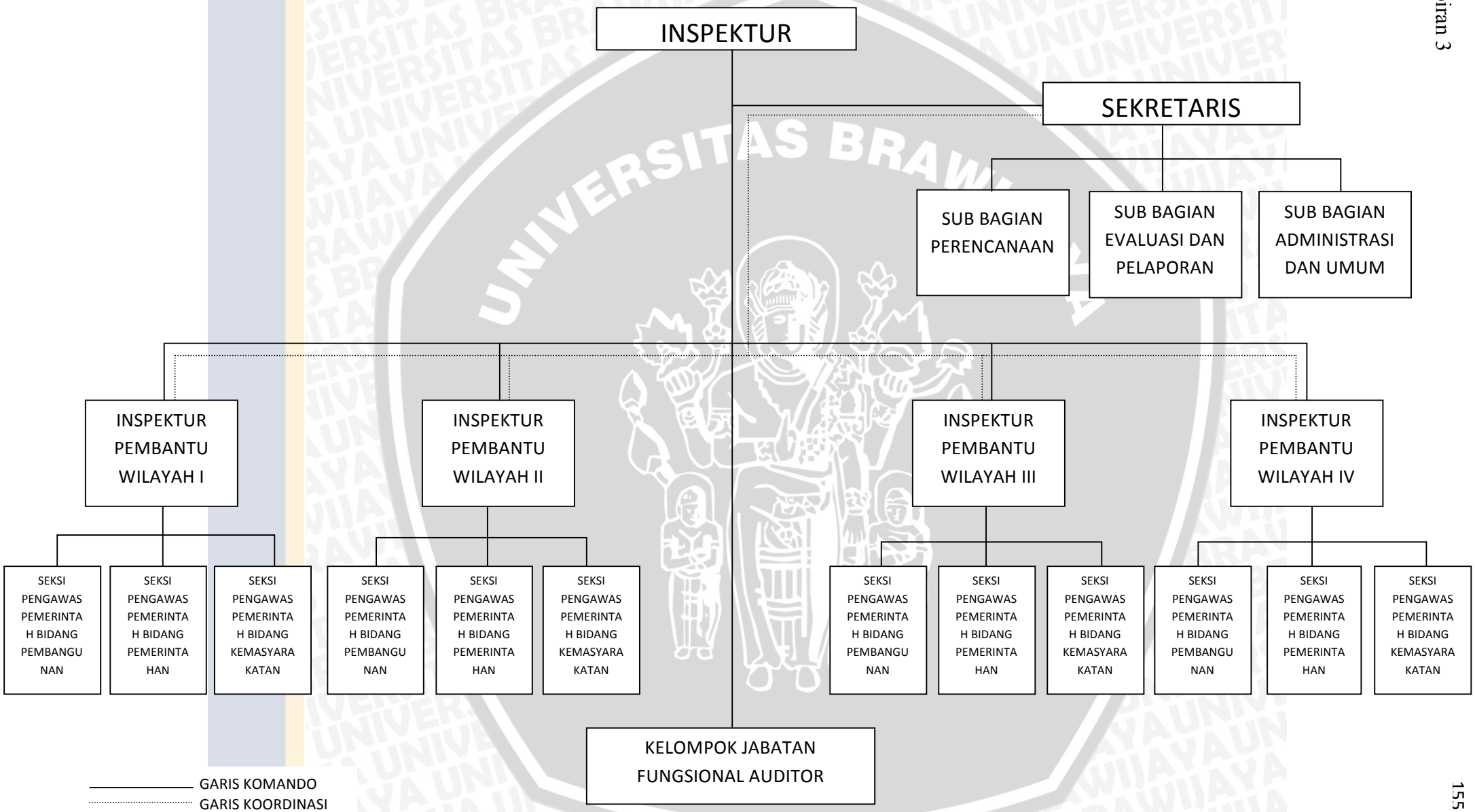
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 21 Desember 2009

A.n. INSPEKTUR KABUPATEN MALANG
SEKRETARIS,

INSPEKTORAT KABUPATEN

TRIDIYAH MAISTUTI, SH, MSi
Pembina
NIP. 19630518 198303 2 007



BAGAN SUSUNAN ORGANISASI INSPEKTORAT KABUPATEN MALANG
Sesuai Peraturan Bupati No.23 Tahun 2008, Tanggal 29 Februari 2008

Lampiran 4

DAFTAR INTERVIEW
(Dalam Rangka Memenuhi Perolehan Data Untuk Penelitian Skripsi)

Nama : .....
Jabatan : .....
Bagian : .....

1. Bagaimana mekanisme atau proses pengawasan yang dilaksanakan oleh inspektorat kabupaten Malang? (secara garis besar)
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

2. Bagaimana pola dan arah pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat kabupaten Malang?
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

3. Siapa saja yang berangkat/ terjun ke lapangan (obyek pemeriksaan)?
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

4. Hasil temuan apa yang didapat dari adanya pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat?
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

.....
.....
.....

5. Apa yang menjadi factor pendukung dan faktor penghambat kinerja dari inspektorat kabupaten Malang dalam melaksanakan pengawasan pemerintahan daerah?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Apa yang dijadikan standart pencapaian atau pengukuran kinerja yang digunakan oleh Inspektorat Kabupaten Malang sebagai suatu lembaga pengawas daerah? Ataukah inspektorat kabupaten Malang mempunyai suatu indicator yang dipakai dalam pengukuran kinerja inspektorat kabupaten Malang itu sendiri?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Upaya-upaya atau langkah-langkah apa saja yang telah dilakukan inspektorat untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

8. Apakah petugas/aparat yang didapatkan sudah sesuai dengan job description?
.....
.....
.....
.....
.....

9. Menurut Anda, bagaimana kemampuan pegawai/aparat dalam menjalankan tugas?
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Bagaimanakah motivasi kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malang?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. Bagaimanakah tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

12. Bagaimanakah dengan tingkat kedisiplinan pegawai saat ini?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

13. Apa saja persiapan yang dilakukan sebelum melakukan pengawasan?
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. Bagaimana koordinasi yang ada dalam pelaksanaan pengawasan?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. Bagaimana pelaksanaan pengawasan atau pemeriksaan yang dilaksanankan oleh Inspektorat?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. Bagaimana proses penyusunan laporan hasil pemeriksaan?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

17. Apa sajakah permasalahan-permasalahan yang timbul baik dalam pelaksanaan pengawasan, kelembagaan (internal), pembinaan pegawai maupun pengelolaan anggaran kinerja?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Lampiran 5

CURRICULUM VITAE

Nama : Rizkyana Dyan Purnamasari
Nomor Induk Mahasiswa : 0510310115
Tempat dan tanggal lahir : Malang, 15 Agustus 1987
Pendidikan : 1. SD Negeri Trangkil 01 Tamat Tahun 1999
2. SMP Negeri 03 Pati Tamat Tahun 2002
3. SMA Negeri 05 Malang Tamat Tahun 2005

Prestasi :

1. Juara 1 Lomba Mata Pelajaran SD Mapel Bahasa Indonesia Se-Kabupaten Pati Tahun 1998
2. Juara 3 Olimpiade Akuntansi Tingkat SMU Se-Jawa Timur Tahun 2004