

repository.ub.ac.id

**PENGAWASAN INSPEKTORAT KABUPATEN
MALANG TENTANG PEMERIKSAAN NON REGULER**

Studi Implementasi Peraturan Daerah No 1 Tahun 2008 tentang Organisasi
Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

RUDI Satriatama Sudarto

NIM:0910310305



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

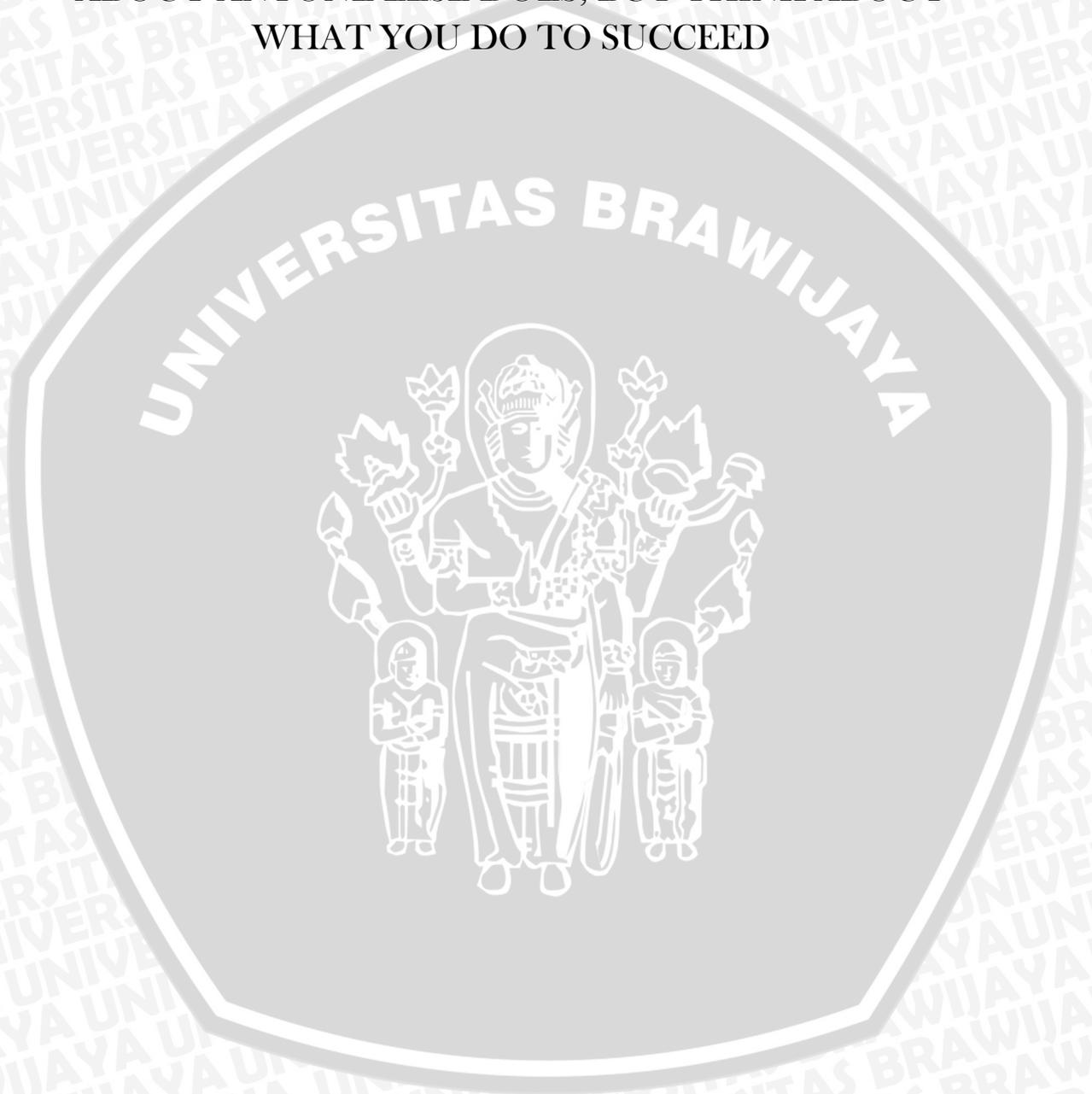
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2016

MOTTO

**THE ONLY WAY TO SUCCESS IS NOT WORRY
ABOUT ANYONE ELSE DOES, BUT THINK ABOUT
WHAT YOU DO TO SUCCEED**



TANDA PERSETUJUAN

Judul : Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang Tentang Pemeriksaan Non Reguler (Studi Implementasi Peraturan Daerah Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014)

Disusun Oleh : Rudi Satriatama Sudarto

NIM : 0910310305

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

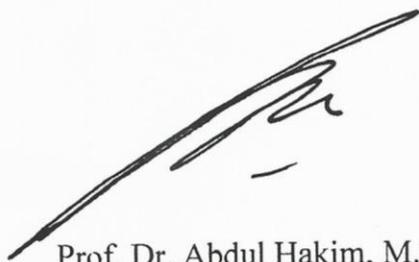
Konsentrasi : -

Malang, 09 Juni 2016

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si
NIP. 19610202 198503 1 006



Dr. MR Khairul Muluk, S. Sos, M.si
NIP. 19710510 199803 1 004

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi

Univesitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 28 Juli 2016

Jam : 08.00 - 09.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Rudi Satriatama Sudarto

Judul : Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang Tentang
Pemeriksaan Non Reguler

Dan dinyatakan lulus.

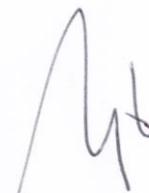
Majelis Penguji

Ketua



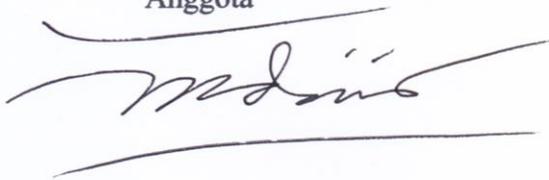
Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si
NIP. 19610202 198503 1 006

Anggota



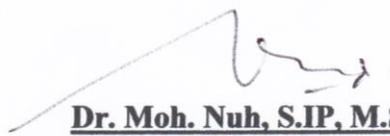
Dr. MR Khairul Muluk, S. Sos, M.si
NIP. 19710510 199803 1 004

Anggota



Dr. Mardiyono, MPA
NIP. 19520523 197903 1 001

Anggota



Dr. Moh. Nuh, S.IP, M.Si
NIP. 19710628 200604 1 001



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 pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut 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 (Undang-Undang No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 Pasal 70).

Malang, 24 Juni 2016
Mahasiswa



RUDI SATRIATAMA SUDARTO
NIM. 0910310305

RINGKASAN

Rudi Satriatama Sudarto, **Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang Tentang Pemeriksaan Non Reguler (Studi Implementasi Peraturan Daerah Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014)**, Ketua: Prof. Dr. Abdul Hakim, M.S.i Anggota: Dr. MR Khairul Muluk S Sos, M.si

Penelitian ini dilakukan atas dasar adanya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 yang di perbarui Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 mengenai pemerintah daerah yang diberikan kekuasaan untuk mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangganya sendiri. Karena diberikan kekuasaan maka muncul kebijakan-kebijakan yang membantu berjalannya pemerintah di daerah. Dalam menjalankan semua kebijakan baru di daerah tidak semua berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan, maka daripada itu perlu adanya tindakan pengawasan pada jalannya pemerintahan pada Pemerintah Kabupaten Malang. Pengawasan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Malang sendiri dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang. Didalam Program Pemeriksaan Non Reguler Inspektorat Kabupaten Malang mengawasi kasus pengaduan masyarakat, kasus indisipliner PNS, kasus pengajuan ijin cerai, kasus kehilangan aset dan pengaduan lainnya.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, serta menggunakan teori Kebijakan Publik, teori Implementasi Kebijakan, teori Pengawasan dan Standart Operasional Prosedur pemeriksaan pada Inspektorat Kabupaten Malang. Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah jalannya kebijakan pengawasan dalam Program Pemeriksaan Non Reguler sudah berjalan dengan Standart Operasional Prosedur (SOP). Sumber data berasal dari sumber data primer yang didapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi data yang menempatkan peneliti sebagai instrumen utama. Sedangkan data yang diperoleh dianalisa menggunakan model analisa data Miles dan Huberman.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada berjalannya Program Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang, sudah berjalan sesuai dengan Standart Operasional Prosedur (SOP) dan target dari Inspektorat Kabupaten Malang. Indikator keberhasilan dalam menjalankan kebijakan pengawasan ini dapat dilihat dari realisasi target Pemeriksaan Non Reguler mulai tahun 2011 sampai dengan 2014. Dimana pada empat tahun tersebut Inspektorat Kabupaten Malang mencapai 100% target penyelesaian kasus Pemeriksaan Non Reguler. Dalam berjalannya proses Pemeriksaan Non Reguler tidaklah semua berjalan lancar. Terdapat hambatan dari eksternal Inspektorat Kabupaten Malang yaitu berupa kurangnya kerjasama dan kurang tahunya masyarakat atau pihak yang bersangkutan terhadap prosedur Pemeriksaan Non Reguler. Alangkah lebih baik untuk menunjang kelancaran proses pemeriksaan dan pengawasan, perlu di adakan penyuluhan atau pemberian Informasi atas prosedur dari pemeriksaan dan penambahan jumlah staf untuk memberikan efisiensi dalam melakukan pemeriksaan.

Kata kunci: Desentralisasi, Pengawasan, Inspektorat

SUMMARY

Rudi Satriatama Sudarto, **Supervision of Malang District Inspectorate on Non-Regular Examination (Study on Implementation of Regional Regulation of Malang District Inspectorate 2014)**, Head Guide Lecturer: Prof. Dr. Abdul Hakim, M.S.i 2nd Guide Lecturer: Dr. MR Khairul Muluk S Sos, M.si

This research was conducted on the basis of Law No. 32 of 2004, which in the updated Law Number 23 Year 2014 regarding the local government is empowered to regulate and manage the interests of it's own household. The power then produces policies that assist the continuation of that local government. In carrying out all of the new policy in the area, not everything goes according to what is desired. Therefore, a supervision on the running of the government in Malang District Government is needed. The supervision of the local government is aimed at improving the professionalism of the system and the existing apparatus. Supervision in Malang District Government itself was done by Malang District Inspectorate. In the Non-Regular Inspection Program, The Malang District Inspectorate oversees public complaints cases, civil servants' indisciplinary cases, divorce applications, cases of loss of assets and other complaints.

This research applies descriptive research method with a qualitative approach, and using Public Policy Theory, Policy Implementation theory, the theory of Supervision and Standard Operating Inspection Procedures in Malang District Inspectorate. The focus of this study was to determine whether the ongoing control policies in the Non-Regular Inspection Program has been running with the Standard Operating Procedure (SOP). The source of data derived from primary data source were obtained from interviews, observation, and documentation. Data was collected by means of triangulation of data that puts the researcher as the main instrument. While the data obtained were analyzed using Miles and Huberman data analysis models.

Results from this study showed that the passage of Non-Regular Inspection Program at the Malang District Inspectorate has been running in accordance with Standard Operating Procedures (SOP) and the target from Malang District Inspectorate. Indicators of success in carrying out supervision policy can be seen from the realization of the Non-Regular Examination target from 2011 through 2014. Where in four years, Malang District Inspectorate has reached 100% completion of the Non-Regular Examination cases targeted. The Non-Regular inspection process did not all went smoothly. There are external barriers of Malang District Inspectorate in the form of lack of cooperation and lack knowledge in the society or the parties concerned about the Non-Regular inspection procedures. It would be better to support the process of inspection and supervision, more counseling or providing information on the procedure of the examination and the additional number of staff to provide efficiency in examinations is needed.

Keywords: Decentralization, Supervision , Inspektorat

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang Tentang Pemeriksaan Non Reguler.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya 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 ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama atas arahan dan bimbingan yang telah diberikan.
4. Bapak Dr. M.R Khairul Muluk, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Pendamping atas arahan dan bimbingan yang telah diberikan.
5. Kepada kedua orang tua saya, atas doanya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Ir. Didik Budi Muljono, MT selaku Inspektur Inspektorat Kabupaten

Malang.

7. Bapak Didiet Chandra E.S. S.Sos, M.M selaku Kasubag Administrasi dan Umum Inspektorat Kabupaten Malang.
8. Ibu Enggal Puspanti, S.TP selaku Staff Bagian Evaluasi dan Pelaporan.
9. Kepada Inspektorat Kabupaten Malang yang telah memberi kemudahan dalam menjalankan penelitian.
10. Keluarga besar HUMANISTIK yang telah memberi banyak pengalaman yang berarti selama perjalanan di kampus.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian	9
E. Sistematika Pembahasan	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Kebijakan Publik	12
B. Implementasi Kebijakan	15
1. Pengertian Implementasi Kebijakan	15
2. Proses Implementasi Kebijakan	17
C. Pengawasan	20
1. Pengertian, Maksud, Tujuan dan Fungsi	20
2. Prinsip-prinsip dan Sifat-sifat Pengawasan	21
3. Macam-macam Pengawasan	24
4. Teknik-teknik Pengawasan	28
5. Syarat-syarat Pengawasan	31
6. Syarat-syarat Pengawasan yang efektif	32
7. Prosedur Pengawasan	34
8. Tahap-tahap Pengawasan	38
9. Kendala-kendala dalam Penyelenggaraan Pengawasan	39
D. INSPEKTORAT	40
1. Fungsi Pengawasan Inspektorat	40

2. Prinsip Pengawasan Inspektorat	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Jenis Penelitian.....	43
B. Fokus Penelitian	44
C. Lokasi dan Situs Penelitian	45
D. Sumber Data.....	46
E. Teknik Pengumpulan Data	47
F. Instrumen Penelitian	47
G. Analisis Data.....	48
BAB IV PENYAJIAN DATA, PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian.....	51
1. Gambaran umum Kabupaten Malang.....	51
2. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Malang	53
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	62
1. Implementasi Kebijakan Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang	62
2. Faktor-faktor penyebab masalah pelaksanaan Program Pemeriksaan Non Reguler	68
3. Umpan balik dari tindakan yang sudah dilakukan	95
C. PEMBAHASAN	98
1. Implementasi Kebijakan Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang	98
2. Faktor-faktor penyebab masalah tersebut	106
3. Pemantauan umpan balik dari tindakan yang telah dilakukan	124
BAB V PENUTUP	130
A. Kesimpulan.....	130
B. Saran	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif..... 50

Gambar 2 Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Malang 61

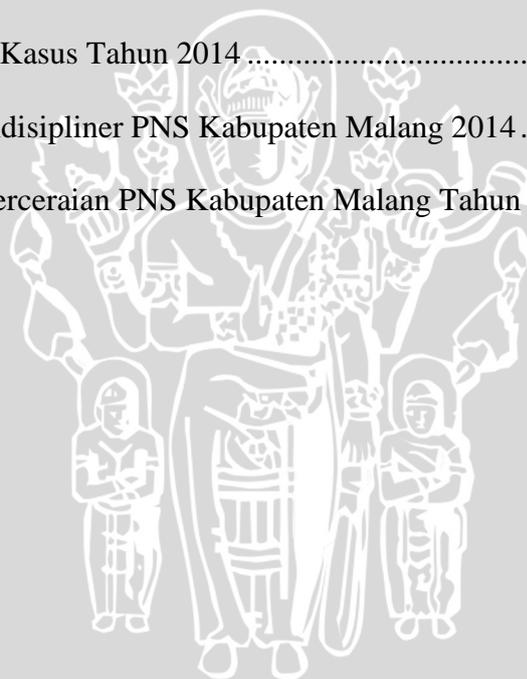
Gambar 3 Standart Operasional Prosedur Program Pemeriksaan Non Reguler ... 77

Gambar 4 Jenis Kasus Yang Ditangani Inspektorat Kabupaten Malang 2014 89

Gambar 5 Penyebaran Kasus Tahun 2014 90

Gambar 6 Penyebab Indisipliner PNS Kabupaten Malang 2014..... 91

Gambar 7 Penyebab Perceraian PNS Kabupaten Malang Tahun 2014 92



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Tabel pangkat dan golongan Inspektorat Kabupaten Malang.....	62
Tabel 2 Tujuan dan Sasaran Inspektorat Kabupaten Malang.....	66
Tabel 3 Perbandingan Target, Realisasi dan Capaian Kinerja Tahun 2013 dengan Tahun 2014	86
Tabel 4 Sasaran Strategis	88
Tabel 5 Perbandingan Target, Realisasi dan Capaian Kinerja dengan Target yang Ada Dalam Renstra 2011-2015	93
Tabel 6 Perbandingan Target, Realisasi dan Capaian Kinerja dengan Target yang Ada Dalam Renstra 2011-2015	114
Tabel 7 Pangkat dan Golongan Inspektorat Kabupaten Malang.....	116
Tabel 8 Faktor Internal dan Eksternal Inspektorat Kabupaten Malang	127



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan masa pemerintahan dari orde baru yang cenderung sentralistik ke masa reformasi, membuat proses demokratisasi dan desentralisasi berjalan. Desentralisasi dan demokratisasi dimulai pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan kemudian di revisi pada Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Melalui Undang-undang tersebut diharapkan mampu menciptakan perubahan dan pergeseran paradigma dari sistem pemerintahan yang bergaya sentralistik ke pemerintahan yang bergaya desentralistik. Kebijakan desentralisasi sebagaimana yang dirancang dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan di revisi dengan adanya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangganya sendiri dalam wujud otonomi daerah. Melalui konsep otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab, telah memberikan ruang yang cukup bagi daerah untuk dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat beserta segenap potensi yang dimiliki. Karena diberikannya kemudahan dalam mengatur pemerintahan di daerah, maka banyak muncul kebijakan-kebijakan yang membantu berjalanya pemerintahan.

Menurut Udoji seorang pakar dari Nigeria (1981) yang dikutip oleh Abdul Wahab (2014:15) *“an sanctioned course of action addressed to a particular problem or*

group of related problems that affect society at large”, diartikan sebagai suatu tindakan yang saling berkaitan dan mempengaruhi sebagian besar warga masyarakat dan mengarah pada suatu tujuan tertentu yang bersanksi. Dari paham Udoji diatas dapat disimpulkan bahwa suatu kebijakan adalah tindakan yang memiliki tujuan dan digunakan untuk mengatur masyarakat serta dapat mengakibatkan sanksi apabila masyarakat tersebut tidak mengikutinya. Tahap selanjutnya setelah adanya kebijakan adalah implementasi dari kebijakan itu sendiri. Implementasi kebijakan, menurut Mazmanian dan Sabatier (1997) implementasi adalah

“memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan publik yang mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasinya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.”

Dari kutipan diatas dapat diartikan bahwa implementasi kebijakan adalah proses pelaksanaan atau kegiatan yang terjadi setelah kebijakan itu dibuat.

Dalam proses implementasi kebijakan banyak sekali yang menjadi pertimbangan salah satunya yaitu proses pengawasan yang mendukung hasil yang diharapkan yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan tersebut. Dari hal tersebut sangat penting dalam melakukan proses pengawasan karena hal tersebut nantinya akan menentukan hasil dari kebijakan tersebut apakah nantinya kebijakan yang dilaksanakan tepat sasaran. Dari implementasi yang dijalankan tidak semuanya berjalan sesuai harapan dan menimbulkan beberapa masalah dalam prosesnya. Seperti yang dijabarkan oleh Sedarmayanti (2003)

“bahwa sejak adanya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan, kerja instansi pemerintahan semakin menjadi sorotan, dan masyarakat mulai lebih menuntut nilai yang diperoleh atas pelayanan yang diberikan instansi daerah”.

Tuntutan tersebut diutarakan karena masyarakat belum puas atas kualitas pelayanan dan pengawasan yang diberikan instansi pemerintah daerah.

Berdasarkan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2010 faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas kinerja pengawasan pemerintah daerah di Indonesia antara lain:

1. Adanya kelemahan dalam hal sistem dan mekanisme pengawasan.
2. Kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam hal ini di lihat dari banyaknya pengaduan dari masyarakat.
3. Kualitas aparat pengawasan yang bersifat kurang netral dan proposional.
4. Kualitas hasil temuan serta penanganan kasus/ pengaduan masyarakat.

Sumber www.bappenas.go.id

Kondisi seperti ini yang menyebabkan adanya indikasi penyalahgunaan kekuasaan atau wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan sepenuhnya belum mengarah kepada kepentingan masyarakat. melihat kondisi tersebut pemerintah pusat mengambil tindakan tegas dengan melaksanakan tindakan pengawasan yang menyeluruh kepada semua instansi daerah.

Pengawasan dan penyelenggaraan pemerintah daerah bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme sistem mekanisme serta aparat pengawasan secara efektif yang bersifat netral dan proposional. Untuk meningkatkan kinerja pengawasan kepada masing-masing satuan kerja maka penanggung jawaban penyelenggaraan pengawasan pemerintah daerah diserahkan kepada pihak



Departemen Dalam Negeri melalui inspektur jendral yang diberikan tugas sebagai pengawas penyelenggara pemerintah daerah dan sesuai KEPPRES Nomor 80 Tahun 2003 bahwa instansi pemerintah wajib melakukan pengawasan kepada kegiatan/proyek, menampung atau menindaklanjuti pengaduan masyarakat yang berkaitan dengan masalah atau penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan barang/ jasa dan laporan penyalahgunaan jabatan atau wewenang dari pejabat setempat yang kemudian melaporkan hasil pemeriksaan kepada menteri/pimpinan instansi yang bersangkutan dengan tembusan kepada BPK.

Dalam mendukung tindakan pengawasan terhadap pemerintah daerah maka dikeluarkan peraturan pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang pedoman pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah digunakan untuk pedoman dan acuan bagi pemerintah daerah untuk melakukan tindakan pengawasan. Sesuai penjelasan PP No. 79 Tahun 2005 bahwa pemerintah daerah harus mempunyai posisi yang tegas dalam menjalankan roda pemerintahan, agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan atau wewenang yang di berikan. Maka dari itu perlu dilakukanya suatu pembinaan dan pengawasan, agar tercapai pemerintahan yang bersih, efektif, efisien serta bebas dari kolusi, korupsi, serta nepotisme.

Menurut visi dan misi dari Kabupaten Malang yang bertujuan mewujudkan sebuah Kabupaten yang berkembang serta meningkatkan pendidikan politik dan hukum terhadap masyarakat Kabupaten Malang demi terwujudnya lingkungan masyarakat madani yang berlandaskan keadilan dan kebenaran serta mempercepat Pembangunan Ekonomi dan Infrastruktur yang ada di kabupaten Malang, tidaklah

semua berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan pemerintah terlebih masyarakat. Terbukti dari masih banyaknya kritik, dan saran pada website resmi Kabupaten Malang, yang antara lain adalah banyak infrastruktur yang telah rusak dan tak segera di perbaiki, masih di temukanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, masih kurang meratanya pembangunan dan masih banyak lagi masalah yang di keluhkan oleh masyarakat. Maka dari itu perlu adanya tindakan pengawasan yang tegas dari Pemerintah Kabupaten Malang sesuai dengan PP No. 79 tahun 2005 dan di jalankan oleh Inspektorat Kabupaten Malang.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 128 ayat 1 dan 2 mengenai susunan dan pengendalian organisasi pengurus daerah dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 41 tahun 2007 mengenai organisasi perangkat daerah, pasal 1 ayat 11 menetapkan bahwa : unsur pengawasan daerah adalah badan pengawasan daerah yang selanjutnya disebut inspektorat kabupaten/kota. Sedangkan pemerataan urusan pemerintahan ditegaskan dalam peraturan pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 mengenai pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, pemerintah daerah propinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota. Pengawasan pada penyelenggaraan pemerintah daerah telah dilakukan oleh suatu inspektorat wilayah yang berkedudukan di kabupaten/kotamadya yang bertugas dan berfungsi melaksanakan kegiatan pengawasan di tempat tersebut. Inspektorat wilayah kabupaten /kotamadya adalah perangkat pengawasan umum yang diperbantukan kepada Bupati/Walikota Kepala Daerah Tingkat II dalam kedudukanya sebagai Kepala Wilayah Kabupaten/Kotamadya, yang beroperasi langsung berada dibawah dan

bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota Kepala Daerah Tingkat II dan teknis administratif bertanggung jawab Kepada Inspektorat Wilayah Propinsi.

Pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintah Daerah ini merupakan pengawasan fungsional terhadap unit-unit kerja di lingkungan kerja pemerintah daerah yang dijalankan oleh bupati selaku kepala pemerintah di daerah melalui badan atau lembaga di daerah yaitu inspektorat. Adapun pengertian dari pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh lembaga/badan/unit yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melakukan pengawasan melalui pemeriksaan, pengujian, pengusutan dan penilaian. Sementara pasal 24 ayat 1 pada PP No. 79 Tahun 2005 menyatakan bahwa pengawasan terhadap urusan pemerintah di daerah dilaksanakan oleh aparatur pengawas intern pemerintah sesuai dengan fungsi dan kewenangannya. Tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 23 Tahun 2007 tentang Panduan Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, dalam pasal 15 ayat 3 bahwa laporan hasil dari pemeriksaan pejabat pengawas pemerintah Inspektorat Kabupaten/Kota diserahkan kepada Bupati atau Walikota.

Berdasarkan PP No. 79 tahun 2005 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah melakukan pengawasan sesuai dengan fungsi dan kewenangannya melalui:

1. Pemeriksaan untuk berakhirnya masa jabatan Kepala Daerah;
2. Pemeriksaan rutin atau sewaktu-waktu maupun pemeriksaan terpadu;
3. Penilaian terhadap laporan berkala dan atau sewaktu-waktu dari unit atau satuan kerja;
4. Pengusutan untuk kebenaran laporan mengenai adanya indikasi terjadinya penyimpangan, korupsi, kolusi, dan nepotisme;
5. Penilaian atas manfaat dan keberhasilan kebijakan, pelaksanaan program dan kegiatan;
6. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan urusan pemerintah di daerah.

Sumber RENSTRA Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2011-2015

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 akhir kepada pimpinan daerah. Dalam hal pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang yang berpedoman pada Program dan Kegiatan pada Rencana Strategis yang di jabarkan dalam sebuah Rencana Kerja Inspektorat Kabupaten Malang, yang didalamnya terdapat dua prosedur yaitu PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) dan Pemeriksaan Non Reguler. Program Kerja Pemeriksaan Tahunan Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014 merencanakan 40 pemeriksaan yang menaungi seluruh wilayah kerja pembinaan dan pengawasan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Unit Pelaksana Teknis Daerah SMP, SMA, dan SMK serta kecamatan di seluruh lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Sedangkan Pemeriksaan Non Reguler merupakan pemeriksaan yang diluar program PKPT serta pemeriksaan kasus yang berdasarkan tugas khusus atau tambahan yang diberikan oleh Bupati. Pemeriksaan Non Reguler yaitu:

- a) Kasus pelimpahan dari instansi yang lebih tinggi;
- b) Kasus yang bermula dari pengembangan pemeriksaan regular,serta;

- c) Kasus-kasus pengaduan dari masyarakat yang masuk ke Inspektorat baik melewati media, kotak pos 9000 ataupun surat pengaduan yang sudah didisposisi oleh Bupati untuk ditindaklanjuti.

Untuk tahun anggaran 2012 direncanakan pemeriksaan non reguler sebanyak 104 kali terdiri dari:

- a) Kasus pengaduan masyarakat
- b) Kasus indisipliner PNS
- c) Kasus pengajuan ijin perceraian
- d) Kasus kehilangan aset daerah

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik pada meneliti proses pengawasan non reguler yang ada di Inspektorat Kabupaten Malang karena masih kurangnya pemahaman atas proses program Pemeriksaan Non Reguler, sehingga judul yang di ambil adalah **“Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang Tentang Pemeriksaan Non Reguler” (Studi Implementasi Peraturan Daerah Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014).**

B. Rumusan Masalah

Baik buruknya implementasi dan evaluasi inspektorat dapat dipengaruhi oleh adanya faktor yang mendukung atau menghambat proses terjadinya pengawasan antara lain faktor intern yaitu aparat dan sumber daya manusia yang berada dalam Inspektorat tersebut. Implementasi dan evaluasi sangat berhubungan dengan input,output, dan outcomes yang telah dihasilkan oleh suatu organisasi sehingga Inspektorat selalu mengutamakan output dan outcomes yang berguna dan dapat memberi timbal balik untuk proses evaluasi agar dapat memperbaiki

implementasi selanjutnya. Selain itu juga dapat kita lihat target, sasaran, dan hasil pengawasan yang dilakukan Inspektorat Kabupaten Malang selama kurun waktu yang telah di tetapkan sebelumnya.

Memperhatikan uraian yang dijelaskan diatas serta berkaitan dengan latar belakang yang telah dijelaskan tersebut maka permasalahan dan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses implementasi rencana strategis pengawasan kebijakan Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang?
2. Faktor apakah yang menghambat proses Pemeriksaan Non Reguler?
3. Bagaimanakah pemantuan timbal balik dari tindakan yang telah dilakukan

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk terdeskripsikan dan teranalisisnya proses implementasi rencana strategi Inspektorat Kabupaten Malang dalam kebijakan Pemeriksaan Non Reguler.
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam proses Pemeriksaan Non Reguler
3. Untuk mengetahui timbal balik dari tindakan yang telah di lakukan

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

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

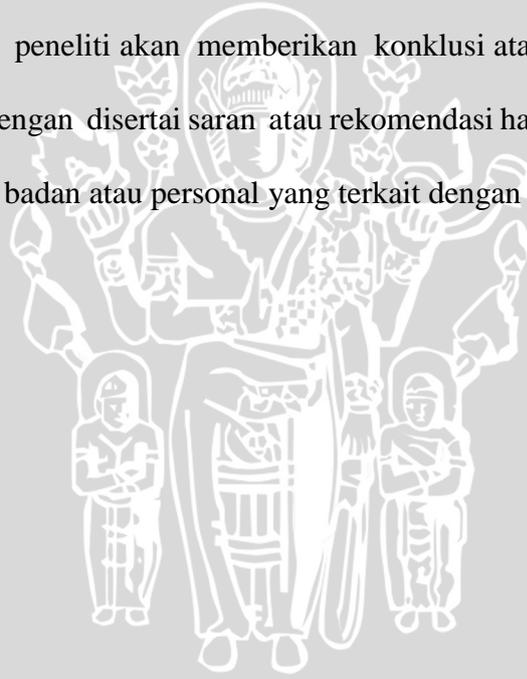


BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

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 implementasi kebijakan Pemeriksaan Non Reguler,

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 KAJIAN PUSTAKA

A. Kebijakan Publik

Kebijakan publik sering dikatakan sebagai sesuatu yang abstrak dan konsep yang tidak berkaitan langsung pada kehidupan sehari-hari. Ada juga yang menyatakan bahwa kebijakan publik adalah semua kegiatan atau tindakan yang dilakukan oleh pemerintah. Realita yang ada seperti naik turunnya harga bahan bakar kendaraan atau penentuan kenaikan upah minimum regional adalah salah satu bukti hubungan antara kehidupan kita dengan kebijakan publik. hal ini didukung pendapat Lockhart (2008) yang ditulis dalam Abdul Wahab (2014) mengatakan *“public policy is all around us, defining our daily experience and life chances even if we cannot see it”* yang diartikan kebijakan publik ada di sekitar kita, mendefinisikan pengalaman kita sehari-hari dan kemungkinan hidup kita, bahkan jika kita tidak bisa melihatnya. Dari pendapat di atas dapat digambarkan bahwa kebijakan publik berdampak langsung pada kehidupan individu, kelompok, dan masyarakat pada kesehariannya. Oleh sebab itu, banyak orang yang ikut dalam proses tersebut dan terlibat di dalamnya. Akan tetapi dalam dunia politik penggunaan kata “kebijakan” ini sering dipertukarkan penggunaannya dengan istilah lain seperti tujuan, program, keputusan, undang-undang, rancangan-rancangan besar yang di buat oleh pemerintah. Perbedaan penggunaan istilah ini sangat membingungkan bagi orang-orang yang tidak terbiasa sebagai pembuat keputusan akibatnya sering terjadi salah pengertian antara kebijakan dan politik. Meski kedua

hal ini tidak dapat dipisahkan, tetapi kedua hal ini memiliki makna yang berbeda. Dari banyaknya fungsi kebijakan publik dalam kehidupan sehari-hari dan banyaknya istilah yang membingungkan tersebut, maka timbul juga banyak pendapat dari pakar kenegaraan.

Kebijakan publik itu sendiri mempunyai arti yang sangat luas terbukti dengan, Smith dan Lanier (2009) menyatakan “*there is not a field of public policy studies, there are fields-plural-of public policy studies*” (ini bukan bidang studi kebijakan publik, ada bidang jamak dari studi kebijakan publik). Dari perspektif di atas konteks dari kebijakan publik dianggap bersifat plural atau beragam. Suharto (2011) dalam kebijakan sosial sebagai kebijakan publik mengatakan bahwa, “kebijakan merupakan sebuah instrument pemerintahan, bukan saja dalam arti government yang hanya menyangkut aparatur negara, melainkan pula governance yang menyentuh pengelolaan sumber daya publik”. Pada intinya kebijakan merupakan tindakan atau keputusan yang langsung mengatur pengelolaan pendistribusian sumberdaya alam, finansial dan manusia demi kepentingan publik, yakni rakyat, masyarakat atau warga Negara. Kebijakan merupakan sinergi, kompromi, atau kompetisi antara berbagai teori, ideology, dan kepentingan yang mewakili sistem politik. Dalam perkembangan pemahaman kebijakan publik yang di sesuaikan dari temuan fenomena-fenomena baru yang di sempurnakan, berdasar pada suatu prinsip yaitu segala hal yang menyangkut keputusan seseorang atau kelompok demi kepentingan publik.

Menurut Friederick (2004) seperti yang dikutip oleh Islamy dalam prinsip-prinsip perumusan kebijakan negara “*a proposed course of action of a person,*



group, or government within a given environment providing obstacles and opportunities which the policy was proposed to utilize and overcome in an effort to reach a goal or realize an objective or purpose” (kebijakan itu merupakan serangkaian tindakan yang diusulkan dalam hal mencapai suatu tujuan tertentu dengan mengukur hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan yang berkenaan dengan usulan kebijaksanaan tersebut dan diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu wadah atau lingkungan tertentu.

Menurut Jenkins (1978) sebagaimana dikutip oleh Abdul Wahab (2014) kebijakan publik merupakan *”A set of interrelated decisions taken by a political actor or grup of actor concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situation where these decisions should, in principle, be within the ower of these actor to achieve”* (Serangkaian keputusan yang saling berkaitan dengan tujuan yang telah dipilih beserta cara-cara untuk mencapainya dalam suatu situasi dimana keputusan-keputusan itu pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan dari para aktor tersebut).

James E. Anderson mengemukakan bahwa kebijaksanaan adalah *“A purposive course of action followed by an actor or set of actor in dealing with a problem or matter of concern”* (sebuah urutan tindakan yang bertujuan memecahkan suatu masalah tertentu dan dikerjakan atau diikuti oleh seorang atau sekelompok pelaku)

Islamy (2014) dalam bukunya Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara dengan mengikuti paham bahwa kebijaksanaan Negara itu harus mengabdikan pada kepentingan masyarakat menyatakan bahwa *“serangkaian tindakan yang*

ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh rakyat”

Tapi pada realita yang ada, aktor kebijakan ini sendiri tidaklah murni pemerintah. Adanya peran dari *civil society* atau masyarakat seperti Serikat Buruh, Kamar Dagang dan Industri, Wahana Lingkungan Hidup Indonesia yang sedikit banyak memberikan kontribusi di bidang kesejahteraan masyarakat dan adanya peranan *private sector* seperti Bakrie Group, Ciputra dalam mempengaruhi kemajuan perekonomian negara. Maka dapat diambil kesimpulan dari rangkuman beberapa pendapat di atas bahwa kebijakan lebih di artikan segala tindakan yang dilaksanakan ataupun tidak oleh pemerintah yang di dukung dan dibantu oleh *private sector* dan *civil society* untuk suatu tujuan dan kepentingan bersama.

B. Implementasi Kebijakan

1. Pengertian Implementasi Kebijakan

Rencana adalah 20% keberhasilan, implementasi adalah 60% sisanya dan 20% sisanya adalah bagaimana mengendalikan implementasi. Implementasi adalah hal yang paling berat karena masalah-masalah yang kadang tidak di jumpai dalam konsep muncul di lapangan, selain itu ancaman utama adalah konsistensi dalam melakukan implementasi Nugroho, (2009)

Abdul Wahab (2014) merumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti “*to provide the means for carrying out, to give practical effect to*”. Memberikan sarana agar dapat melaksanakan suatu tindakan dan memunculkan dampak atau akibat terhadap tindakan tersebut. Dapat diartikan

bahwa implementasi adalah suatu pemberian sarana untuk memperlancar suatu tindakan yang bertujuan memunculkan suatu dampak atau akibat dari tindakan tersebut.

Van Meter dan Van Horn dikutip oleh Abdul Wahab (2014) proses implementasi adalah *“those actions by public or private individuals (or grup) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions”* (suatu tindakan mengarahkan individu, pejabat, kelompok pemerintah, atau swasta pada terwujudnya tujuan yang telah digambarkan pada keputusan kebijaksanaan).

Sedangkan Mazmanian dan Sabatier (1997) dalam Abdul Wahab (2014) menjelaskan makna implementasi adalah “memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan publik yang mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasinya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.”

Implementasi kebijakan di pandang sebagai serangkaian kegiatan yang bersifat sangat berbeda seperti pembangunan infrastruktur fisik atau penyediaan layanan teknis atau profesional tertentu yang merupakan tanggung jawab bukan perencanaan tetapi tenaga teknis dan administrasi fungsional. Tidak ada keraguan bahwa kegiatan tersebut merupakan bagian dari proses implementasi dan bahwa tanpa mereka tidak akan ada hasil terlihat dari proses perencanaan. Dengan kata lain, rencana harus dioperasionalkan. Jadi Honadle dalam Conyers dan Hills (1990:155) mengamati bahwa, dalam konteks pelaksanaan proyek, “implementasi”

merujuk pada proses konversi sumber daya (seperti bahan, teknologi dan dana) ke barang dan jasa ini adalah bagian dari proses implementasi rencana dimana perencana secara khusus berkaitan. Peran perencana dalam proses pelaksanaan rencana dengan demikian berkaitan dengan memobilisasi, mengorganisir dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan tindakan yang terkandung dalam rencana.

Implementasi juga berarti kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan berdasar rencana yang ada. Oleh karena itu, Pressman dan Wildavsky dikutip oleh Parsons (1997) menyatakan *“implementation is a process of interaction between the settings of goals and action geared to achieve them”* (implementasi adalah sebuah proses interaksi antara penentuan tujuan dan tindakan untuk mencapai hal tersebut). Tujuan harus didefinisikan secara jelas dan dipahami dengan baik sumber daya harus tersedia, rantai komando harus dapat menyatukan atau mengontrol individu dan organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan tugas.

2. Proses Implementasi Kebijakan

Salah satu alasan mengapa perencanaan harus memperhatikan tahap implementasi adalah karena sifat siklus proses perencanaan, implementasi tidak dapat dipisahkan dari tahapan lainnya. Hambatan yang mempengaruhi implementasi proyek atau program ditetapkan pada tahap awal identifikasi dan penilaian alternative tindakan selama dan sesudah implementasi. Meskipun demikian yang lebih penting bahwa perencana harus memperhatikan bagaimana rencana diimplementasikan. Dengan kata lain, penting untuk memperhatikan operasionalisasi rencana atau rencana implementasi. Identifikasi berbagai macam

aktivitas yang terkait dengan rencana atau proyek, membuat jadwal pemakaian sumber daya (keuangan, staf, material, dan peralatan) yang diperlukan untuk implementasi. Tahap ini paling penting dalam proses perencanaan dan yang paling sering diabaikan sebab tidak dipandang sebagai tanggung jawab perencanaan. Penting membentuk struktur manajemen implementasi khusus untuk memastikan rencana diimplementasikan dengan benar (Conyers dan Hills 1990: 80-81).

Wibawa,(1994:16) juga mengatakan bahwa implementasi mulai berlangsung pada tahap penyusunan program. Adapun menurut Mazmanian dan Sabatier penyusunan program dibagi menjadi langkah-langkah berikut: (1) mengidentifikasi masalah yang harus diintervensi, (2) menegaskan tujuan yang hendak di capai, dan (3) merancang struktur proses implementasi. Program harus disusun secara jelas untuk memperoleh kriteria pemeriksaan pengevaluasian tindakan administratif yang dilakukan oleh birokrasi guna mentransformasikan kebijakan menjadi nyata.

Casley dan Kumar (1994) menunjukkan enam langkah dalam melakukan implementasi yaitu:

- 1) Identifikasi masalah, batasilah masalah yang akan dipecahkan atau dikelola dan dipisahkan masalah dari gejala yang mendukungnya atau rumuskan hipotesis.
- 2) Tentukan faktor-faktor yang menjadikan adanya masalah tersebut, kumpulkan data kualitatif maupun kuantitatif yang memperkuat hipotesis.
- 3) Pengkajian hambatan dalam pembentukan keputusan, analisa situasi politik dan organisasi yang dahulu mempengaruhi pembuatan kebijakan, dan pertimbangkan berbagai variable seperti tekanan politik, komposisi staf, kemauan penduduk, dan efektivitas manajemen
- 4) Kembangkan solusi-solusi alternatif
- 5) Memperkirakan solusi yang paling layak ,menentukan kriteria dengan jelas dan diterapkan untuk menguji kelebihan dan kekurangan setiap solusi alternatif
- 6) Memantau umpan balik dari tindakan yang telah dilakukan untuk menentukan tindakan yang perlu di ambil.

Sumber *Pemantuan dan Evaluasi Proyek Pertanian*. Jakarta. UI-Press.

Yang berarti proses implementasi haruslah mengidentifikasi masalah kemudian menentukan faktor-faktor penyebab terjadinya masalah serta melihat hambatan dalam pembuatan keputusan yang kemudian memperkirakan dan mengembangkan solusi alternatif agar dapat mengetahui tindakan yang perlu di ambil.

Implementasi yang efektif membutuhkan rantai komando yang baik dan kapasitas untuk mengkoordinasikan dan mengontrol yang baik. Christoper Hood dalam Parsons (1997) mengemukakan lima kondisi atau syarat untuk implementasi yang sempurna yaitu:

- 1) Bahwa implementasi memiliki garis otoritas yang tegas seperti militer
- 2) Menegakan norma-norma dan menentukan tujuan
- 3) Memastikan orang akan melaksanakan apa yang diminta dan diperintahkan
- 4) Memiliki komunikasi yang sempurna di dalam dan di antara organisasi
- 5) Bahwa tidak ada tekanan waktu.

Sumber buku *Public Policy* (Pengantar Teori & Analisis Kebijakan).

Sementara itu menurut George C. Edwards dalam Jones (1991:320) mengungkapkan bahwa kebutuhan utama bagi keefektifan implementasi adalah bahwa mereka yang menerapkan keputusan haruslah mengetahui apa yang seharusnya dilakukan. Arahan serta petunjuk pelaksanaan tidak hanya diterima tetapi juga harus jelas, dan jika hal ini tidak jelas maka para pelaksana akan kebingungan tentang apa yang seharusnya mereka lakukan.

Implementasi dapat dikatakan efektif apabila arahan atau petunjuk pelaksanaan jelas, agar dapat mengidentifikasi masalah yang menghambat, menentukan faktor yang menghambat dan mengembangkan serta mencari solusi yang tak terikat oleh

waktu sehingga yang menerapkan mengetahui apa tindakan yang seharusnya dilakukan dan tindakan balik dari apa yang telah dilakukan.

C. Pengawasan

1. Pengertian, Maksud, Tujuan dan Fungsi

Menurut Manullang (1988), pengawasan adalah penindaklanjutan untuk tindakan-tindakan yang sudah dilakukan, atau bias diartikan pengawasan sebagai pengkondisian dan melihat kembali sebuah perintah atau kebijakan yang sudah berjalan. George R. Terry dalam Manullang (1988) mengemukakan. *“Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective, if needed to insure result in keeping with the plan.”* berarti bahwa (Pengawasan adalah melihat apakah yang telah didapat, mempelajarinya, dan menjalankan tindakan perbaikan jika diperlukan, agar hasil yang di dapat sesuai dengan apa yang di inginkan). Fayol mengatakan. *“Control consist in verifying 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 rectify then and prevent reccurrance.it operate in everything peoples, actions”* Yang berarti (Pengawasan terdiri dari penilaian apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan). Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Pengantar Analisis Kebijakan Publik Dunn (2000) “pengawasan merupakan prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari kebijakan publik. Karena memungkinkan analis mendeskripsikan hubungan antara operasi program kebijakan dan hasilnya, maka pengawasan merupakan

sumber informasi utama tentang implementasi.” Dari ungkapan di atas dapat di atas ada hubungan sebab dan akibat antara perencanaan dan pengawasan. Dimana tidak ada pengawasan apabila tidak ada perencanaan. Dimana perencanaan adalah dasar dari terjadinya proses pelaksanaan. Dalam Siagian (2008) “pengawasan ialah proses pengamatan pengerjaan seluruh kegiatan organisasi untuk memastikan agar semua tindakan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.” Dasar-dasar Manajemen Manullang (1988) memberikan pengertian pengawasan adalah “mengusahakan untuk apa yang diinginkan menjadi kenyataan. Maka tahap pertama dari pengawasan bertujuan agar berjalannya pekerjaan sesuai dengan perintah yang telah dijalankan, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam berjalannya rencana, atas dasar penemuan-penemuan tersebut dapat diambil langkah untuk memperbaikinya baik pada saat itu atau pun waktu-waktu yang akan datang.” Dapat disimpulkan dari beberapa pandangan diatas bahwa inti dari pengawasan adalah menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan rencana awal atau berguna untuk meninjau dan membenarkan kesalahan dari pelaksanaan suatu program atau kebijakan pemerintah. Pengawasan sendiri mempunyai beberapa prinsip agar pengawasan itu dapat berjalan dengan benar dan tidak mengganggu jalannya program.

2. Prinsip-prinsip dan Sifat-sifat Pengawasan

Menurut Manullang (1988), terdapat dua prinsip pokok mengenai sistem pengawasan yang efektif yaitu perlu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian perintah-perintah, serta kewenangan kepada bawahan. Prinsip atau dasar pokok

pertama adalah standarisasi atau pengukuran daripada pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahan. Dasar tersebut menjadi indikator apakah suatu implementasi pekerjaan berhasil atau tidak. Meskipun demikian, prinsip pokok kedua adalah suatu keharusan yang perlu ada, agar pola pengawasan itu benar-benar dapat efektif dilakukan. Otoritas dan instruksi- instruksi yang benar harus dapat diberikan kepada bawahan, sebab berdasarkan instruksi yang benar dapat diketahui apakah bawahan sudah mengerjakan tugas-tugasnya dengan benar. Sesudah, kedua prinsip pokok di atas, maka suatu dasar pengawasan haruslah mengacu pada prinsip-prinsip berikut ini:

- a) Bisa mewujudkan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang dipantau.
- b) Bisa dengan segera melaporkan penyimpangan atau kekeliruan.
- c) Fleksibel.
- d) Dapat memahami model organisasi.
- e) Ekonomis.
- f) Bisa dimengerti.
- g) Bisa menjamin diadakannya tindakan korektif.

Sumber buku *Dasar-dasar Manajemen*.

Destinasi utama dari pengawasan ialah mengupayakan agar yang direncanakan dapat terwujud. Oleh sebab itu, suatu sistem pengawasan yang efektif harus bisa segera melaporkan penyimpangan dan kesewenangan itu agar dapat diambil tindakan untuk pengerjaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar bisa sesuai atau mendekati yang diinginkan sebelumnya. Suatu sistem pengawasan adalah efektif, jika sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap bisa dipergunakan, walaupun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana di luar perkiraan.

Fokus pengawasan sesungguhnya mengacu pada manusia, sebab manusia itulah yang mengerjakan kegiatan-kegiatan dalam badan usaha dan dalam organisasi terkait. Oleh sebab itu, sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip dan dapat memahami bentuk organisasi. Sifat ekonomis dari suatu dasar pengawasan sungguh-sungguh sangat diperlukan. Tidak ada gunanya melakukan sistem pengawasan yang mahal, jika tujuan pengawasan itu bisa diwujudkan dengan sebuah sistem pengawasan yang lebih murah. Pada intinya adalah sistem pengawasan harus dibuat agar dapat merealisasikan motif ekonomi. Aparatur pengawas haruslah memahami dan menguasai sistem pengawasan yang dipakai oleh perusahaannya. Tanpa pengertian dan pemahaman yang baik, sistem pengawasan yang diterapkan tidaklah efektif. Sebuah sistem pengawasan barulah bisa dikatakan efektif, jika dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, letak kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab perihal terjadinya kesalahan tersebut. Hal ini searah dengan salah satu tujuan pengawasan, yaitu untuk lebih cepat mengetahui kesalahan-kesalahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

Menurut Siagian (2004), pengawasan merupakan fungsi inti dari administrasi dan manajemen, apabila fungsi pengawasan ini tidak dilaksanakan akan berakibat hancurnya suatu organisasi cepat atau lambat. Maka sebaiknya seorang pemimpin suatu organisasi harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan dan menjalankan sebaik mungkin. Ciri-ciri itu ialah sebagai berikut:

- a. Fact finding berarti bahwa pelaksanaan pengawasan harus mengacu pada fakta-fakta yang ada dilapangan, atau tentang bagaimana tugas itu dijalankan dalam organisasi tersebut.
- b. Preventif yaitu sifat pengawasan ini mencegah terjadinya penyelewengan dan penyimpangan.

- c. Pengawasan mengarah pada masa sekarang atau pada kegiatan yang sedang berlangsung
- d. Pengawasan hanya sebagai pendorong peningkatan efisiensi bukan sebagai tujuan.
- e. Pengawasan haruslah mempermudah tercapainya tujuan yang sudah di tentukan.
- f. Efisien dalam melakukan pengawasan dan tidak menghambat peningkatan efisiensi.
- g. Pengawasan hanya bertujuan menemukan apa yang tidak benar dan tidak sesuai, bukan menentukan siapa yang salah.
- h. Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana dapat meningkatkan kemampuannya.

Sumber buku *Filsafat Administrasi*

3. Macam-macam Pengawasan

Menurut Manullang (2005), ada beberapa macam dasar penggolongan jenis pengawasan antara lain:

a. Waktu pengawasan

Berdasarkan waktu, macam pengawasan dibagi menjadi dua yaitu preventif yang berarti melakukan pencegahan sebelum terjadinya penyelewengan dan kesalahan. Serta pengawasan repressif yaitu mengukur hasil dari apa yang telah dicapai dengan mengukur standarisasi yang telah di tentukan

b. Objek pengawasan

Produksi, keuangan, waktu, dan manusia beserta kegiatannya merupakan beberapa objek pengawasan, dimana beberapa objek pengawsan ini mengacu pada kualitas dan efektifitas dari masing-masing objek. Pengawasan berdasarkan objeknya juga dapat dibedakan menjadi dua yaitu operatif atau cenderung ke tindakan atau administratif yang berurusan dengan tindakan dan pikiran

c. Subjek pengawasan

Subjek pengawasan dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu, pengawasan intern atau biasa di sebut pengawasan formal, pengawasan intern ini adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan dalam suatu struktur organisasi kepada bawahannya. Kemudian ada pengawasan ekstern yang sering di sebut pengawasan sosial, pengawasan ini dilakukan oleh orang diluar struktur organisasi.

d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan bagaimana mengumpulkan data dan 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*.

Sumber buku *Dasar-dasar Manajemen*

Menurut Handyaningrat (1985), macam-macam pengawasan dapat dibedakan menjadi:

a. Pengawasan dari Dalam (internal control).

Pengawasan dari dalam merupakan pengawasan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasi dan terbentuk dalam struktur organisasi tersebut. Tugas dari unit pengawasan tersebut adalah mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan pimpinan organisasi.

b. Pengawasan dari Luar Organisasi (external control).

Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang di kerjakan oleh petugas atau unit dari organisasi lain di luar organisasi yang di awasi atas perintah atau permintaan pemimpin yang organisasinya ingin diawasi.

c. Pengawasan Preventif.

Pengawasan preventif atau bisa disebut pre audit adalah bentuk pengawasan yang berfungsi mencegah terjadinya kesalahan sebelum rencana itu dimulai.

Pengawasan preventif dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Memastikan prosedur atau peraturan tata kerja.
2. Membuat dasar arahan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Menentukan posisi, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
4. Mengordinasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
5. Membuat alur koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
6. Mengatur sanksi-sanksi kepada pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditentukan.

d. Pengawasan Repressif.

Arti daripada pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan, biasa juga disebut post audit. Berfungsi untuk memastikan segala sesuatunya berjalan sesuai yang direncanakan dari awal.

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

1. Sistem komperatif

- a. Mempelajari hasil laporan (progress report) dari pelaksanaan pekerjaan, dibandingkan dengan jadwal rencana pelaksanaan yang sudah ada.
 - b. Membandingkan hasil laporan pelaksanaan pekerjaan dengan perencanaan 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. Menentukan 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 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 dilakukan oleh administrasi dan manajemen dan menggunakan dua macam teknik berdasarkan Siagian (2004), yaitu:

a. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan langsung pada saat kegiatan sedang berlangsung kepada bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

1. inspeksi langsung;
2. observasi di tempat;
3. laporan ditempat.

Tetapi, karena banyaknya tugas-tugas dan keterbatasan seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar, seorang pimpinan tidak dapat selalu

mewujudkan pengawasan langsung itu. Karena itu sering pula ia harus melakukan pemantauan yang bersifat tak langsung.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh bawahan yang hasilnya di laporkan kepada atasannya. Tetapi sering terjadi kecurangan dalam laporan tidak langsung ini, dikarenakan bawahan sering memberi laporan yang baik dan menyembunyikan laporan jeleknya. Kesimpulannya dari pengawasan langsung dan tidak langsung adalah tidak bisa berjalan dengan benar apabila hanya bergantung kepada hasil laporan saja. Karena itu, pengawasan tidak langsung tidak cukup. Lebih baik apabila pimpinan organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu.

Menurut Handyaningrat (1985), teknik atau metode pengawasan dibedakan menjadi:

a. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung ialah apabila unit pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada saat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspektif, verifikatif ataupun dengan sistem investigatif. Teknik ini bertujuan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung adalah apabila unit pengawasan/pimpinan organisasi mengerjakan pemeriksaan pelaksanaan hanya dengan melalui laporan-

laporan yang diberikan pada pimpinan. Kelemahan dalam pengawasan ini adalah tidak bisa langsung mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pengerjaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar.

c. Pengawasan formal

Pengawasan formal adalah pengawasan yang secara formal dikerjakan oleh unit/aparat pengawasan yang bertindak atas perintah pimpinan organisasi atau atasan dari pimpinan organisasi tersebut. Dalam pengawasan ini telah ditentukan standart, hubungan dan tata kerjanya. Aparat pengawasan ini wajib melaporkan secara berkala perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan terhadap pimpinan.

d. Pengawasan informal

Pengawasan informal adalah pengawasan yang tidak menggunakan saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan ini biasanya dikerjakan oleh pimpinan dengan melakukan kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara incognito. Cara ini dimaksudkan untuk menghindarkan kesenjangan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian pimpinan mengharapkan keterbukaan dalam mendapatkan informasi dan sekaligus saran perbaikan dan penyempurnaan dari bawahannya. Pengawasan ini mempererat hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan untuk pelaksanaan-pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

e. Pengawasan administratif

Pengawasan administratif adalah pengawasan yang melingkupi bidang keuangan, kepegawaian dan material. Pengawasan keuangan termasuk tentang pos-

pos anggaran, pelaksanaan anggaran, yang meliputi pengurusan administratif dan pengurusan perbendaharaan. Hal ini menyangkut prosedur pemasukan dan prosedur pengeluaran uang. Pengawasan kepegawaian selain penilaian terhadap kewajiban-kewajiban mereka yang wajib dilaksanakan juga menyangkut kepada hak-hak mereka yang harus dipenuhi. Pengawasan material adalah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disiapkan sesuai dengan rencana pengadaannya. Hal ini menyangkut proses pengadaan, harga, kuantitas dan kualitas, penyimpanan, pengangkutan dan pemeliharannya.

f. Pengawasan teknis

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

5. Syarat-syarat Pengawasan

Untuk dapat menimbulkan kondisi pengawasan, maka syarat-syarat umum menurut Handyaningrat (1985) adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan standar pengawasan yang baik dan dapat dikerjakan.
- b. Mencegah adanya tekanan, paksaan, yang mengakibatkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
- c. Melakukan pemantauan rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

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

- a. Menyerahkan kesempatan kepada pihak-pihak yang dipantau agar memberikan penjelasan yang jelas dan ikut serta membenarkan hal-hal yang mempengaruhinya.
- b. Penghormatan atas hasil atau nilai manusia yang sudah dikerjakannya (hasil karya manusia), artinya penghargaan atas hasil pekerjaannya.
- c. Melaksanakan suatu kerja sama agar diperoleh hubungan saling pengertian, saling mempercayai, dan bersifat memberikan pendidikan.

6. Syarat-syarat Pengawasan yang efektif

Setiap atasan pasti mengharapkan untuk mendapatkan sistem, pengawasan yang memadai dan efektif agar membantu pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana awal. Menurut Handyaningrat (1985) syarat-syarat pengawasan yang efektif antara lain:

- a. Pengawasan harus berhubungan dengan rencana dan kedudukan seseorang.

Pengawasan harus menghubungkan struktur jabatan dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Proses pengawasan ini juga harus melihat posisi jabatan orang tersebut dalam organisasi dan apakah terjadi penyelewengan rencana terhadap pekerjaan orang tersebut..

- b. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.

Pengawasan harus dihubungkan dengan pribadi individu agar memperoleh informasinya. Informasi ini didapat dengan menggunakan cara yang bermacam-macam sesuai dengan sifat masing-masing individu.

c. Pengawasan harus obyektif.

Sistem pengawasan yang obyektif adalah pengawasan yang berasaskan atas ukuran-ukuran atau nilai standar yang obyektif dan telah ditentukan sebelumnya. Standar obyektif bisa bersifat kuantitatif (dapat dihitung) atau dapat bersifat kualitas (sukar dihitung).

d. Pengawasan harus luwes (fleksibel).

Pengawasan fleksibilitas berarti pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai cara dan rencana alternatif, sesuai dengan kondisi dan berbagai kemungkinan situasi yang ada di pekerjaan. Dalam praktek pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.

e. Pengawasan harus hemat

Sistem pengawasan bisa dinilai dengan biaya. Biaya pengamatan relatif hemat, apabila keperluannya disesuaikan dengan pentingnya pekerjaan, besarnya kegiatan, biaya pengawasan dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan. Teknik dasar pengawasan dan pendekatannya dapat efisien, apabila mereka bisa menemukan penyimpangan atau penyelewengan terhadap pelaksanaan rencana yang sebenarnya dan sesuatu hal yang dapat menyebabkan 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

Dalam melakukan pengawasan dibutuhkan prosedur pengawasan, agar pengawasan bisa berjalan dengan lancar. Adapun prosedur pengawasan tersebut menurut Handyaningrat (1985) antara lain:

a. Observasi, pemeriksaan (audit) dan pemeriksaan kembali

Sesuatu hal yang perlu dipertimbangkan untuk pimpinan/atasan secara berkala perlu mengadakan observasi kepada bawahannya, yaitu tentang bagaimana bekerja, sistem bekerjanya dan apa hasil-hasil pekerjaannya dan sebaliknya mengenai efek daripada observasinya itu. Sebaiknya observasi direncanakan dan dikerjakan secara sistematis. Tujuan dari observasi adalah sistem dari pemeriksaan (audit) atau peninjauan kembali (review) dan apa saja yang telah dilakukan. Menurut Gunawan, (2007) Pemeriksaan (audit) merupakan sebuah proses pengumpulan dan penilaian bukti yang sudah dilakukan oleh orang yang independen dan berpengalaman mengenai informasi kuantitatif dari suatu rancangan kegiatan ekonomi dengan maksud pelaporan tingkat perbedaan antara informasi kuantitatif dengan kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Secara umum, menurut Gunawan (2007) audit dibagi menjadi dua jenis, yaitu audit internal dan audit eksternal. Audit atau pemeriksaan eksternal dikerjakan oleh auditor eksternal atau akuntan publik agar dapat melayani dan memakai laporan keuangan pihak ketiga. Audit internal dikerjakan oleh pengawas internal atau auditor internal. pengawasan tersebut meliputi audit operasional, audit ketaatan dan audit laporan keuangan yang berfungsi bagi pihak manajemen.

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

1. Audit keuangan atau ketaatan .

Audit keuangan atau ketaatan dikerjakan 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 memberikan perbaikan dalam pengelolaan aktivitas/program yang diawasi dengan membuat saran-saran tentang cara-cara pelaksanaan yang 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.

Suatu pemberian contoh sangatlah penting bagi pemimpin, pimpinan sering menjumpai suatu pemberian contoh yang dapat membantu hasil daripada pengawasan. Semua ini karena pemberian contoh dari seorang pimpinan biasanya

menjadi aturan dari suatu kelompok bawahan untuk diikuti. Kesimpulannya, apapun yang dikerjakan oleh pimpinan pasti juga dikerjakan pula oleh bawahannya dan sebaliknya.

c. Catatan dan laporan

Rangkuman pencatatan dan pelaporan mempunyai nilai pengawasan, walaupun dalam penggunaannya diperlukan waktu atau tenaga yang banyak. Catatan dan laporan ini merupakan hal yang penting bagi organisasi sebagai alat pembuktian.

d. Pembatasan wewenang

Agar bawahan tidak melebihi wewenang, maka perlu adanya pembatasan wewenang agar tidak terjadi penyimpangan dalam pekerjaan.

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

Dalam membuat sebuah peraturan, perintah dan standart prosedur pengawasan pimpinan memiliki peranan yang penting saat pengawasan tugas rutin dan bisa mengembangkan kebiasaan-kebiasaan yang baik dari pelaksanaan yang dikerjakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi. Peraturan pada umumnya melarang pembentukan sifat yang khusus atau bila diizinkan bisa menggannggu usaha-usaha dan membahayakan kehidupan suatu organisasi. Perintah adalah memberikan informasi kepada orang-orang apakah yang dikerjakan sesuai dengan situasi yang mungkin terjadi pada waktu tertentu. Sedangkan prosedur adalah menyusun 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 suatu bagian yang merupakan alat daripada pimpinan untuk dilaksanakan. Penganggaran ini merupakan sebuah petunjuk untuk meningkatkan dan memajukan organisasi, dan juga merupakan suatu alat penilaian keberhasilan suatu rencana. Selain itu, anggaran merupakan suatu alat pengawasan yang menyambungkan antara rencana pelaksanaan dan pengawasan. Pengawasan melewati anggaran adalah sebuah pembatasan daripada kegiatan yang menjadi ruang lingkungannya.

g. Sensor

Sensor ialah tindakan preventif yaitu untuk pencegahan hal-hal yang tidak diinginkan. sensor merupakan prosedur pengawasan yang kurang baik, meskipun hal yang demikian ini kurang disukai. Kebalikannya dalam pengawasan ini mereka masih timbul pertanyaan, apakah sudah sesuai dengan dasar atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Maksud dari sensor adalah suatu tindakan pengamanan supaya kesalahan-kesalahan yang akan diperbuat segera dapat dicegah atau diperbaiki, dan tindakan-tindakan pembenahan sebelum kesalahan itu terlambat.

h. Tindakan disiplin.

Sensor adalah suatu bentuk tindakan yang bersifat mendisiplinkan. Tetapi selain itu, terdapat bentuk lain yang mempunyai nilai sanksi yaitu sebuah tindakan disiplin. Pengawasan metode tindakan disiplin akan mempunyai pengaruh sampai di manakah tindakan yang bersifat korektif dan represif itu dijalankan.

8. Tahap-tahap Pengawasan

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

Tahap I: Penetapan standar pengerjaan

Standar mempunyai arti sebagai suatu satuan pengukuran yang bisa digunakan sebagai acuan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota atau target pelaksanaan bisa digunakan sebagai standar.

Tahap II: Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Pertanyaan-pertanyaan yang penting dapat digunakan untuk menilai pelaksanaan kegiatan secara benar. Beberapa pertanyaan yang penting berikut bisa 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) 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) 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. INSPEKTORAT

1. Fungsi Pengawasan Inspektorat

Inspektorat di lingkungan organisasi pemerintah, khususnya pada kabupaten dan kota berfungsi sebagai badan pengawas pembangunan daerah. Dengan berbagai keterbatasan yang ada hingga saat ini Inspektorat masih menekankan pada audit keuangan atau finansial. Alat yang digunakan oleh inspektorat untuk melakukan pengawasan disebut audit sedangkan orang yang melaksanakan disebut auditor/pemeriksa.

Pada perkembangannya fungsi inspektorat selanjutnya mulai memasuki fungsi pengawasan yang menempatkan dirinya seagai mitra yang berkeahlian untuk menjadi konsultan dalam mengaudit badan pengawasan yang lain. Dalam peran sebagai konsultan Inspektorat mulai berorientasi pada identifikasi kelemahan-kelemahan operasional ataupun manajerial. Pengawasan dalam konteks ini lebih

mengandalkan operasional auditing sebagai audit tools yang utama. Dengan identifikasi berbagai alternatif 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) harusnya tidak hanya sampai pada pemberian rekomendasi. Apalagi berhenti, berarti Inspektorat hanya sampai sebagai fungsi 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 pengawasannya.

- 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 harta dan 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.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu kegiatan mencari jawaban atas suatu masalah secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku. Suatu penelitian harus menggunakan metode penelitian yang sesuai dengan pokok-pokok perumusan masalah yang akan diteliti agar dapat memperoleh data yang relevan dengan permasalahan yang ada. Penggolongan jenis penelitian akan sangat bergantung dari sudut mana suatu penelitian itu akan ditinjau. Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Menurut Sugiyono (2001) "penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain." Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dengan kata lain pendekatan kualitatif yang dilakukan merupakan sebuah instrumen yang digunakan untuk menggambarkan kejadian baik secara tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati pada saat penelitian dilakukan untuk kemudian di analisis dan diinterpretasikan.

Dari beberapa pendapat diatas, Berdasarkan pada permasalahan yang diangkat , maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah

penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini bertujuan untuk menggambarkan secara terperinci tentang fenomena sosial tertentu yang akan diteliti. Penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu penelitian dengan menggunakan penggambaran terhadap suatu fenomena yang akan diteliti secara sistematis dan lebih mendalam dengan mengolah data-data yang didapat dilapangan. Dalam hal ini adalah penggambaran atau penjelasan mengenai **“Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang Tentang Pemeriksaan Non Reguler” (Studi Implementasi Peraturan Daerah Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014).**

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangat berkaitan dengan masalah data yang akan dikumpulkan, diolah dan kemudian dianalisis. Fokus ini sangat penting bertujuan untuk menentukan batas penelitian yang akan dilakukan sehingga memperjelas dan mempertajam bahasan. Disamping itu, penentuan fokus berguna untuk membantu peneliti dalam menyaring informasi yang masuk atau berkaitan dengan data-data yang dianggap relevan.

Menurut Moleong (2007), fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi bagi seorang peneliti dan menentukan sasaran penelitian sehingga dapat mengklasifikasikan data yang akan dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dalam suatu penelitian. Sedangkan tujuan dari pengambilan fokus penelitian adalah:

1. Untuk membatasi studi, Misalnya jika kita membatasi diri dari upaya menemukan teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak diperlukan lagi.

2. Untuk memenuhi kriteria masukkan dan mengeluarkan informasi dari lapangan. Sehingga dengan menetapkan fokus yang jelas , peneliti dapat mengambil keputusan yang tepat tentang data yang akan digunakan dan yang tidak digunakan.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini maka yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang

- a. Identifikasi masalah dari implementasi Program Pemeriksaan Non Reguler
- b. Tentukan faktor-faktor penyebab masalah tersebut
- c. Pengkajian hambatan dalam pembentukan keputusan
 - 1) Tekanan politik
 - 2) Komposisi staf
 - 3) Kemauan penduduk
 - 4) Efektivitas manajemen
- d. Kembangkan solusi-solusi alternative
- e. Menentukan alternatif solusi yang paling layak
- f. Pemantauan umpan balik dari tindakan yang telah dilakukan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti akan memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan, sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana penelitian menangkap kegiatan sebenarnya dari objek yang diteliti, guna mendapatkan data yang diperlukan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Untuk

mengetahui fenomena yang secara praktis sesuai kenyataan yang ada. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Malang Jawa Timur. Hal ini karena lokasi penelitian yang memang menarik minat peneliti dikarenakan implementasi kebijakan pemeriksaan sangat bermanfaat untuk mendukung jalannya pemerintahan daerah di Kabupaten Malang. Adapun situs dari penelitian sendiri adalah Inspektorat Kabupaten Malang. Hal ini dikarenakan Inspektorat Kabupaten Malang bertanggung jawab akan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah agar dapat berjalan efisien dan efektif.

D. Sumber Data

1. Peristiwa, yaitu data yang diperoleh langsung dari kejadian atau berdasarkan laporan sumbernya atau responden dan dicatat untuk pertama kalinya. Data ini diperoleh dengan wawancara yang digunakan untuk menambah dan menjelaskan permasalahan. Data peristiwa juga diperoleh dari hasil observasi terhadap gejala atau proses yang menjadi kajian dalam penelitian ini.

Data Peristiwa tersebut diperoleh dari:

- a. Kepala Inspektorat Kabupaten Malang
 - b. Kepala Substansi Bagian Tata Usaha
2. Informan, merupakan data yang akan melengkapi data-data yang diperoleh dari data peristiwa diantaranya berupa hasil wawancara dari beberapa orang yang dianggap dapat membantu pemberian data, Selain itu data yang diambil bisa berasal dari internet, surat kabar dan jurnal-jurnal.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nazir (2011), pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode mengumpulkan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ditetapkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab secara langsung dengan informan maupun pihak-pihak yang terkait lainnya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi atau data secara lebih jelas dan mendalam.

2. Observasi (pengamatan)

Observasi merupakan kegiatan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki langsung di lapangan, dengan mendapatkan data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dari sejumlah dokumen, arsip dan catatan instansi yang dianggap penting dan mempunyai relevansi dengan masalah yang diteliti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mencari data. Dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpulan data yang utama Moleong, (2007).

Adapun Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dipakai dalam membahas masalah penelitian, yaitu:

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan cara menyaksikan dan mengamati secara langsung peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objek yang diteliti
2. Pedoman wawancara atau interview guide, digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara agar wawancara yang dilakukan peneliti tetap terarah dan tetap menjaga relevansi terhadap masalah dalam penelitian.
3. Perangkat penunjang, meliputi buku catatan, alat tulis menulis, dan alat bantu lain untuk merekam serta mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian.

G. Analisis Data

Analisa data merupakan proses pengorganisasian dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Analisis diamati dengan mempelajari seluruh data dari berbagai sumber setelah itu mengadakan reduksi data dengan membuat rangkuman inti, langkah selanjutnya menyusun dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorikan dalam satu kelompok yang sama, kemudian pemeriksaan keabsahan data dan tahap yang terakhir disimpulkan. Langkah-langkah yang akan ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan bagaimana implementasi rencana strategi Inspektorat Kabupaten Malang tentang Pemeriksaan Non Reguler

2. Memaparkan informasi/fakta yang kemudian akan dianalisa dan dipaparkan hasilnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi rencana strategi Inspektorat Kabupaten Malang tentang Pemeriksaan Non Reguler
3. Penarikan kesimpulan dengan menguji validitas data sebelumnya agar kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hal diatas analisa dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari 3 komponen. Alur kegiatan analisa kualitatif menurut Miles,Huberman, dan Saldana (2014) meliputi:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah pengelolaan data, sehingga akan memberakan perubahan wujud dari bentuk laporan- laporan sampai data tersebut siap disajikan.

2. Penyajian Data (*Data Collection*)

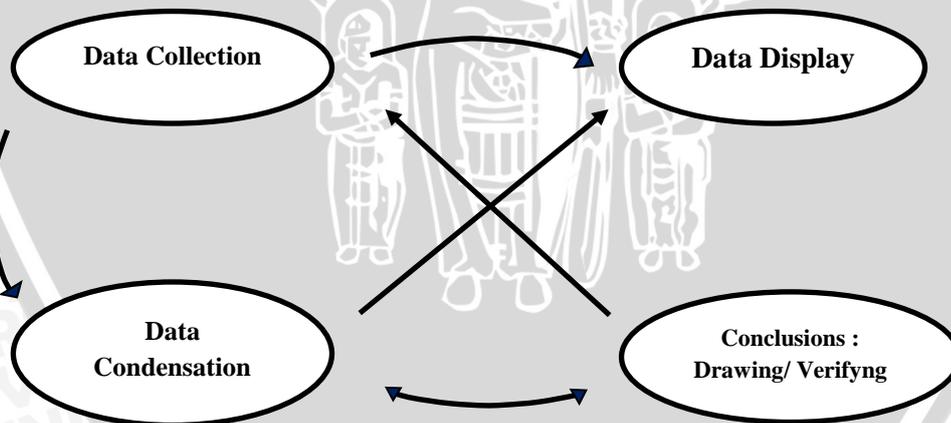
Penyajian data yaitu memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian, sehingga disajikan dalam bentuk naratif. Penyajian data merupakan informasi yang tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, penyajian data dimaksudkan agar mempermudah bagi penelitian pelihat gambaran secara keseluruhan atau biasa dikatakan menyederhanakan informasi dalam bentuk yang lebih sederhana dan mudah dipahami

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Verifikasi yaitu peneliti berusaha menggambarkan dari data yang dikumpulkan dan dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat sementara. Verifikasi merupakan suatu rangkaian saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti dari data yang telah diolah kemudian di sajikan secara sistematis sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Berdasarkan analisa dan uraian diatas dalam penyajian data, masalah reduksi, penyajian dan verifikasi data merupakan gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian analisis. Sehingga dalam penulisan skripsi dapat lebih terarah, dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif



Sumber: Analisis Miles, Huberman, Saldana 2014:14

BAB IV PENYAJIAN DATA, PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

1. Gambaran umum Kabupaten Malang

Kabupaten Malang adalah sebuah kawasan dengan luas wilayah sekitar 3.530,65 km². Kabupaten Malang merupakan Kabupaten terluas kedua di propinsi Jawa Timur setelah Kabupaten Banyuwangi. Dengan 33 Kecamatan dan 390 Kelurahan, ibu kota Kabupaten Malang bertempat di Kapanjen. Secara administrasi pemerintahan daerah Kabupaten Malang dipimpin oleh seorang bupati dan wakil bupati. Lokasi pada peta Jawa Timur Kabupaten Malang ada pada tengah selatan bagian dari Propinsi Jawa Timur. Koordinat Kabupaten Malang 112° 17'10,90" sampai 112°57'00" Bujur Timur, dan 7°44'55,11" sampai 8°26'35,45" Lintang Selatan. Kabupaten Malang merupakan kabupaten dengan Populasi terbanyak di Jawa Timur dengan populasi 3,092,714 jiwa. Dari jumlah populasi sebesar 3,092,714 jiwa sumber pencaharian utama masyarakat Kabupaten Malang adalah dari sektor agrobisnis yang meliputi pertanian, perkebunan, dan peternakan. Sedangkan dari sektor industri terdapat dua pabrik gula Kerebet dan Kebon Agung yang menjadi pondasi industri Kabupaten Malang. Selain itu wilayah Kabupaten Malang dikenal dengan wisata alamnya yang sangat lengkap, seperti adanya Gunung Bromo, Gunung Semeru, Gunung Anjasmoro, Gunung Kawi, dan Gunung Arjuno untuk wisata Pegunungan, untuk wisata air terdapat Waduk Selorejo dan wendit. Untuk wisata air terjun terdapat Coban Rondo, Coban Pelangi, air terjun Banyu Anjlok dan masih banyak lagi coban yang lain. Wisata pantai di Kabupaten

Malang juga tak kalah menarik, seperti Pantai Balekambang, Pantai Modangan, Pantai Bajul Mati, Pantai Lenggoksono dan masih banyak lagi wisata yang lain yang membuat daerah Kabupaten Malang merupakan tempat yang sangat strategis. Untuk mengetahui lebih dalam karakter daerah Kabupaten Malang akan di bahas dalam kondisi Geografis Kabupaten Malang.

a. Kondisi Geografis Kabupaten Malang

Kondisi geografis dari Kabupaten Malang merupakan pegunungan atau dataran tinggi, yang memiliki curah hujan yang sangat besar sehingga memiliki banyak mata air dan aliran sungai-sungai besar di Jawa Timur. Seperti di daerah barat dan barat laut dari Kabupaten Malang terdapat Gunung Arjuno (3.339 m) dan Gunung Kawi (2.651 m). Di gunung ini terdapat mata air dari Sungai Brantas yang bersumber di desa Tulungrejo yang alirannya membelah wilayah Kabupaten Malang menjadi dua dan sungai ini berakhir di bendungan Karangates. Di daerah utara Kabupaten Malang yang memiliki geografis dataran tinggi yang memiliki potensi tinggi akan perkebunan dan pertanian mengalir sungai Kunto yang mengalir di daerah Pujon sampai Bendungan Selorejo. Sedangkan di daerah timur dari Kabupaten Malang merupakan daerah pegunungan Bromo-Tengger-Semeru dengan puncak gunung Semeru (3.676 m) yang merupakan gunung tertinggi di pulau Jawa. Kabupaten Malang juga memiliki dataran rendah yang berkarakter daerah kapur yang cocok dengan perkebunan salak, kopi, dan tebu. Selain itu daerah Kabupaten Malang juga memiliki deretan pantai selatan Jawa yang sangat bagus untuk di kunjungi dan dikembangkan oleh pemerintah daerah Kabupaten Malang.

b. Administrasi Wilayah

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. Dari gambaran geografis diatas Kabupaten Malang menjadi tempat yg sangat strategis karena menjadi kota penghubung beberapa kota lainnya.

2. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Malang

Karena banyaknya tuntutan masyarakat akan rasionalisasi pemerintah agar dapat efektif dan efisien, serta karena adanya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus keperluan rumah tangganya sendiri dalam wujud otonomi daerah, dan karena meningkatnya perekonomian dan penduduk Kabupaten Malang. Maka perlu adanya sebuah pengawasan yang bertujuan agar pengembangan dan organisasi pemerintah di Kabupaten Malang dapat berjalan dengan baik dan beriringan. Pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme sistem mekanisme aparat di daerah dapat berjalan sebagaimana seharusnya. Untuk karena itu penanggung jawaban penyelenggaraan pengawasan pemerintah daerah diserahkan kepada Departemen Dalam Negeri melalui inspektur jendral yang diberikan tugas sebagai pengawas penyelenggara pemerintah daerah dan sesuai KEPPRES Nomor 80 Tahun 2003 bahwa instansi pemerintah wajib melakukan pengawasan kepada kegiatan/ proyek menampung atau menindaklanjuti pengaduan masyarakat yang

berkaitan dengan masalah atau penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan barang/ jasa dan laporan penyalahgunaan jabatan atau wewenang dari pejabat setempat yang kemudian melaporkan hasil pemeriksaan kepada menteri/pimpinan instansi yang bersangkutan dengan tembusan kepada BPK. Sesuai penjelasan PP No. 79 Tahun 2005 bahwa pemerintah daerah harus mempunyai posisi yang tegas dalam menjalankan roda pemerintahan, agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan atau wewenang yang di berikan. Maka dari itu perlu adanya tindakan pengawasan yang tegas dari Pemerintah Kabupaten Malang sesuai dengan PP No. 79 tahun 2005 dan di jalankan oleh Inspektorat Kabupaten Malang. Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 128 ayat 1 dan 2 mengenai susunan dan pengendalian organisasi pengurus daerah dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 41 tahun 2007 mengenai organisasi perangkat daerah, pasal 1 ayat 11 menetapkan bahwa : unsur pengawasan daerah adalah badan pengawasan daerah yang selanjutnya disebut inspektorat kabupaten/kota. Sedangkan pemerataan urusan pemerintahan ditegaskan dalam peraturan pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 mengenai pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, pemerintah daerah propinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota. Pengawasan pada penyelenggaran pemerintah daerah telah dilakukan oleh suatu inspektorat wilayah yang berkedudukan di kabupaten/kotamadya yang bertugas dan berfungsi melaksanakan kegiatan pengawasan di tempat tersebut. Inspektorat wilayah kabupaten /kotamadya adalah perangkat pengawasan umum yang diperbantukan kepada Bupati/Walikota Kepala Daerah Tingkat II dalam kedudukanya sebagai Kepala Wilayah

Kabupaten/Kotamadya, yang beroperasi langsung berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota Kepala Daerah Tingkat II dan teknis administratif bertanggung jawab Kepada Inspektorat Wilayah Propinsi. pasal 24 ayat 1 pada PP No. 79 Tahun 2005 menyatakan bahwa pengawasan terhadap urusan pemerintah di daerah dilaksanakan oleh aparatur pengawas intern pemerintah sesuai dengan fungsi dan kewenangannya. Tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 23 Tahun 2007 tentang Panduan Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, dalam pasal 15 ayat 3 bahwa laporan hasil dari pemeriksaan pejabat pengawas pemerintah Inspektorat Kabupaten/Kota diserahkan kepada Bupati atau Walikota.

Berdasarkan PP No. 79 tahun 2005 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah melakukan pengawasan sesuai dengan fungsi dan kewenangannya melalui:

1. Pemeriksaan untuk berakhirnya masa jabatan Kepala Daerah;
2. Pemeriksaan rutin atau sewaktu-waktu maupun pemeriksaan terpadu;
3. Penilaian terhadap laporan berkala dan atau sewaktu-waktu dari unit atau satuan kerja;
4. Pengusutan untuk kebenaran laporan mengenai adanya indikasi terjadinya penyimpangan, korupsi, kolusi, dan nepotisme;
5. Penilaian atas manfaat dan keberhasilan kebijakan, pelaksanaan program dan kegiatan;
6. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan urusan pemerintah di daerah.

a. Visi dan Misi Inspektorat Kabupaten Malang

Visi merupakan suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi juga berkaitan dengan kemana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif serta produktif.

Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa terpaksa. Visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategis merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Visi yang tepat bagi masa depan suatu instansi pemerintah akan mampu menjadi akselelator kegiatan instansi tersebut, termasuk perancangan rencana strategis secara keseluruhan, pengenaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, cara pengukuran kinerja, evaluasi pengukuran kinerja yang akan dintegrasikan menjadi sinergi yang diperlukan oleh instansi tersebut

Visi Inspektorat Kabupaten Malang sebagai berikut :

” MENUJU PENGAWASAN INTERNAL YANG RESPONSIF DAN TERPERCAYA ”

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka Inspektorat Kabupaten Malang telah menetapkan Misi.

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus, dimana pernyataan misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya.

Suatu pernyataan misi secara eksplisit menyatakan apa yang harus diemban oleh suatu organisasi pemerintah dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan dalam pencapaian hal tersebut. Misi sebagai pernyataan cita-cita merupakan landasan kerja yang harus diikuti dan seharusnya mendukung keseluruhan misi organisasi.

Misi Inspektorat Kabupaten Malang

1. Mengembangkan kapasitas pengawasan internal pemerintah yang profesional dan kompeten untuk mendukung terwujudnya good governance dan clean government ;
2. Melaksanakan pengawasan secara preventif dan represif penyelenggaraan Pemerintahan Daerah ;
3. Meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah melalui transparansi hasil pengawasan.

b. Landasan Hukum

1. Undang-undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara ;
2. Undang-undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara ;

3. Undang-undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional ;
4. Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana diubah dengan Undang-undang No. 8 Tahun 2005 ;
5. Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, sebagaimana telah diubah Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 ;
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan PP No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah ;
8. Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah ;
9. Peraturan Bupati Malang No. 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Malang

Inspektorat Kabupaten Malang yang bertempat di Jl. Raya Mondoroko No 17-B, Singosari, Kabupaten Malang, Jawa Timur memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut

1. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan Pemerintah Daerah, Pelaksanaan Pembinaan atas penyelenggaraan Pemerintahan Desa dan Pelaksanaan urusan Pemerintahan Desa.

2. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugas tersebut maka Inspektorat memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Pengumpulan pengelolaan dan pengendalian data berbentuk data base 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 Inspektorat Kabupaten;
8. Pelaksanaan tugas bidang pengawasan dan pembinaan;
9. Pengujian, pengusutan, pemeriksaan, dan penilaian tugas pengawasan;
10. Pengintegrasian, pengkoordinasian, dan sinkronisasi pelaksanaan kegiatan pengawasan dilingkungan Pemerintah Daerah;
11. Pelaksanaan, pendayagunaan, monitoring, dan dampak pengawasan serta pelaporannya;

12. Penggunaan dan pelaksanaan kerjasama dengan lembaga pemerintah, lembaga lainnya, dan masyarakat.

d. Struktur Organisasi

Mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2014 yang merupakan perubahan dari Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten, dalam menjaankan tugasnya sebuah Inspektorat Kabupaten dipimpin oleh seorang Inspektur yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati dan secara teknis Administrasi melalui Sekretariat Daerah.

Struktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Malang terurai sebagai berikut:

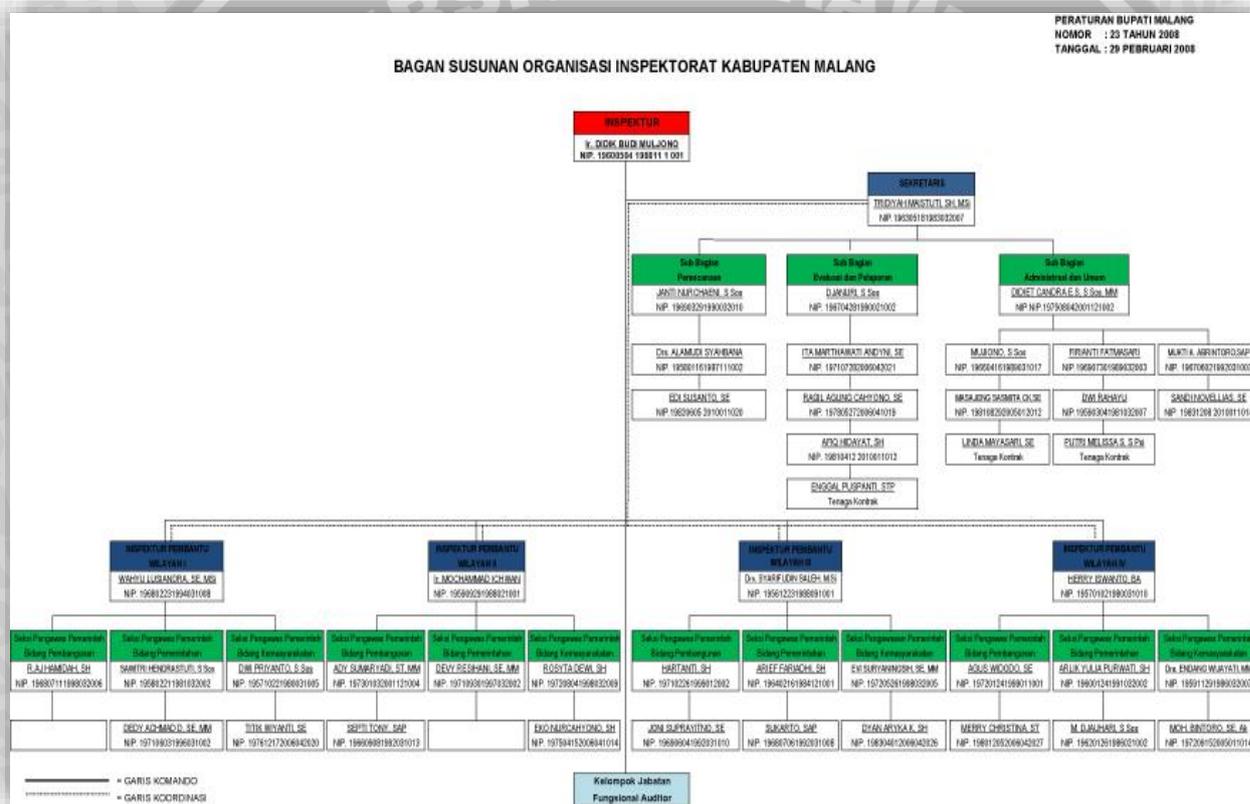
- a. 1 (satu) orang Inspektur
- b. 1 (satu) orang Sekretaris yang membawahi 3 (tiga) orang Sub Bagian yaitu:
 - Subbag perencanaan
 - Subbag Evaluasi dan Pelaporan
 - Subbag Administrasi dan Umum
- c. 4 (empat) orang Inspektur Pembantu Wilayah, yaitu:
 - Inspektur Pembantu Wilayah I
 - Inspektur Pembantu Wilayah II
 - Inspektur Pembantu Wilayah III
 - Inspektur Pembantu Wilayah IV

Dimana masing-masing inspektur pembantu membawahi 3 (tiga) Kepala

Seksi yaitu:

- a. Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pembangunan
- b. Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pemerintahan
- c. Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Kemasyarakatan

Gambar 2 Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Malang



Sumber: Renstra Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2011-2015

e. Sumberdaya Inspektorat

Komposisi personil Inspektorat Kabupaten Malang berdasarkan jenjang pendidikan terdiri dari SLTA, D3, S1, dan S2 dengan berbagai macam disiplin ilmu yaitu Administrasi, Tehnik, Ekonomi, Hukum, Ilmu Sosial, Sastra Inggris,

Managemen, dan Administrasi Publik sedangkan berdasarkan kepangkatan mulai dari golongan III/a sampai dengan golongan IV/b, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1 Tabel pangkat dan golongan Inspektorat Kabupaten Malang

No.	Pangkat/ Golongan	Jumlah	Strata Pendidikan					
			SLTP	SLTA	D-1	D-3	S-1	S-2
1	Gol IV/b	4 Orang	-	-	-	1	2	1
2	Gol IV/a	1 Orang	-	-	-	-	-	1
3	Gol III/d	12 Orang	-	-	-	-	6	6
4	Gol III/c	6 Orang	-	-	-	-	4	2
5	Gol III/b	13 Orang	-	1	-	-	11	1
6	Gol III/a	5 Orang	-	-	-	-	5	-
7	Honorer	3 Orang	-	-	-	-	3	-
Jumlah		44 Orang	-	1	-	1	31	11

Sumber: Renstra Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2011-2015

Pejabat Struktural dan Fungsional

Untuk mendukung operasional organisasi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Malang terdapat Jabatan Struktural terdiri dari:

- Jabatan struktural eselon IIb
- Jabatan struktural eselon IIIa
- Jabatan struktural eselon IVa

Untuk jabatan fungsional, baik Jabatan Fungsional Auditor (JFA), Jabatan Fungsional Pengawas Pemerintah (JFPP), serta Jabatan Fungsional Kepegawaian sampai saat ini belum terbentuk (masih dalam usulan) yang kemungkinan ditahun mendatang segera disahkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Implementasi Kebijakan Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang

a. Identifikasi Permasalahan dari Program Pemeriksaan Non Reguler

Inspektorat Kabupaten Malang sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berdasarkan Peraturan Bupati Malang Nomor 23 Tahun 2008 tentang Organisasi

Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bupati Malang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Malang Nomor 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten, mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan Pemerintahan Daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan Pemerintahan Desa dan pelaksanaan urusan Pemerintahan Desa. Dalam kaitan tersebut, Inspektorat Kabupaten Malang tentunya harus dapat melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan yang dilakukan terhadap pelaksanaan urusan dan penyelenggaraan pemerintahan di daerah apabila tidak sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Paradigma Inspektorat saat ini adalah sebagai *Quality Assurance* atau Penjamin Mutu dan *Consulting Partner* atau sebagai konsultan. Saat ini lebih ditekankan melakukan pembinaan kepada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Malang. Hal tersebut sangat perlu dilakukan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Inspektorat Kabupaten Malang selaku unsur pengawasan penyelenggaraan Pemerintah Daerah mempunyai fungsi:

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;
5. Pelaksanaan urusan kepegawaian, keuangan, surat menyurat, dan rumah tangga.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kabupaten Malang dituangkan melalui Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dengan berpedoman pada kebijakan pengawasan, Pemeriksaan Non Reguler, kegiatan Tindak Lanjut Hasil Temuan Pengawasan, Reviu atas Laporan Keuangan, Evaluasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP) SKPD, pelaksanaan Koordinasi, Monitoring dan Evaluasi (KORMONEV) INPRES Nomor 5 Tahun 2004, Gelar Pengawasan, Monev Penyelesaian Kerugian Daerah, Monev Aset Sekolah, Program Peningkatan Profesionalisme Pengembangan Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawas.

Pemeriksaan Non Reguler merupakan pemeriksaan diluar program pemeriksaan reguler serta pemeriksaan kasus yang berdasarkan tugas khusus atau tugas tambahan yang diperintahkan langsung oleh Bupati, antara lain: - Kasus pelimpahan dari instansi yang lebih tinggi; - Kasus yang berasal dari pengembangan pemeriksaan reguler; - Kasus-kasus pengaduan masyarakat yang masuk ke Inspektorat baik melalui media, kotak pos 9000 ataupun surat pengaduan yang telah didisposisi oleh Bupati untuk ditindaklanjuti. Untuk Tahun Anggaran 2015 direncanakan pemeriksaan non reguler sebanyak 128 kasus.

a) Tujuan dan Sasaran

Untuk mewujudkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan, haruslah didukung dengan tujuan dan sasaran yang mengacu pada pernyataan Visi dan Misi.

Adapun Tujuan Inspektorat Kabupaten Malang:

1. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat;
2. Meningkatkan penerapan SPIP.

Sedangkan Sasaran Strategis yang ingin dicapai adalah:

1. Peningkatan Akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Indikator kinerja sasaran:

- a. Persentase SKPD yang tidak mempunyai temuan material terkait Kerugian Daerah;
 - b. Persentase Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) APIP dan Ekstern.
2. Mempertahankan Opini Wajar Tanpa Pengecualian

Indikator kinerja sasaran:

Opini BPK RI.

3. Peningkatan persentase penanganan pengaduan masyarakat

Indikator kinerja sasaran:

Persentase pengaduan masyarakat yang ditangani

4. Meningkatnya Akuntabilitas SKPD

Indikator kinerja sasaran: Persentase Laporan Hasil Evaluasi (LHE) SAKIP

SKPD dengan kategori minimal B.

Tabel 2 Tujuan dan Sasaran Inspektorat Kabupaten Malang

TUJUAN		SASARAN	
1.	Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat;	1.	Peningkatan Akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Indikator kinerja sasaran: 1. Persentase SKPD yang tidak mempunyai temuan material terkait Kerugian Daerah; 2. Persentase Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) APIP dan Ekstern
		2.	Mempertahankan Opini Wajar Tanpa Pengecualian Indikator kinerja sasaran: Opini BPK RI
		3.	Peningkatan persentase penanganan pengaduan masyarakat Indikator kinerja sasaran: Persentase pengaduan masyarakat yang ditangani
2.	Meningkatkan penerapan SPIP	4.	Meningkatnya Akuntabilitas SKPD Indikator kinerja sasaran: Persentase Laporan Hasil Evaluasi (LHE) SAKIP SKPD dengan kategori minimal B

Sumber: RKT Inspektorat 2014

b) Kinerja Pelayanan Inspektorat

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang, Inspektorat Kabupaten Malang merupakan Organisasi Perangkat Daerah penunjang yang berfungsi mendukung Manajemen Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam Bidang Pengawasan Umum atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah,

Dalam wawancara dengan Bapak Didiet Chandara S. SSos MM selaku Kepala Substansi Bagian Administrasi dan Umum pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengenai tujuan adanya program pengawasan dari Inspektorat Kabupaten Malang mengatakan bahwa:

“Tujuan dari adanya inspektorat sendiri dan program pengawasan merupakan bentuk perbantuan untuk Bupati Kabupaten Malang dalam menjalankan pemerintahan di daerah Kabupaten Malang agar menjadi suatu pemerintahan yang *good governance dan clean governance* dan menjadi daerah yang maju di segala aspek.”

oleh karena itu Tugas Pokok Pelayanan Bidang Pengawasan Umum Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah Peningkatan Kapasitas dan Intensitas Pengawasan Internal melalui:

1. Mengutamakan Pengawasan yang bersifat pencegahan (preventif) dengan mengedepankan pembinaan daripada tindakan;
2. Mengamankan setiap kebijakan Kepala Daerah terutama terkait dengan program-program prioritas dengan tetap berpedoman pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku;
3. Konsultasi dan solusi atas problematik penyelenggaraan manajemen pemerintahan daerah;
4. Pengawasan bersifat kuratif (penanganan/ tindakan) apabila upaya , maksimal sudah tidak mencapai hasil ;
5. Cepat tanggap, cepat temu dan cepat tuntas atas setiap permasalahan yang muncul dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Mengenai penanganan atas pengaduan masyarakat baik melalui pemberitaan media massa, surat, media elektronik, kotak saran maupun pelimpahan

dari Instansi yang lebih tinggi baik dari Irjen kementerian, Sekretariat Negara Bidang Pengawasan serta Gubernur telah ditindaklanjuti sesuai dengan mekanismenya sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 25 Tahun 2007 tentang Pedoman Penanganan Pengaduan Masyarakat dilingkungan Depdagri dan Pemerintah Daerah. Sedangkan kedepan Inspektorat tetap akan melakukan perbaikan kualitas pelayanan antara lain:

1. Memberikan rekomendasi kepada pengambil kebijakan, terkait dengan penyalahgunaan wewenang dalam memberikan pelayanan publik oleh SKPD.
2. Pemberian reward dan punishment kepada oknum PNS.

2. Faktor-faktor penyebab masalah pelaksanaan Program Pemeriksaan Non Reguler

a. Gambaran Prosedur Pemeriksaan Non Reguler

Pemeriksaan Non Reguler merupakan program pemeriksaan diluar program Pemeriksaan Reguler, serta pemeriksaan kasus yang berdasarkan tugas khusus atau tugas tambahan yang diperintahkan langsung oleh Bupati antara lain:

- a. Kasus pelimpahan dari instansi yang lebih tinggi;
- b. Kasus-kasus yang berasal dari pengembangan Pemeriksaan Reguler;
- c. Kasus-kasus pengaduan masyarakat yang masuk ke Inspektorat baik dari media maupun surat pengaduan yang telah didisposisi oleh Bupati untuk ditindaklanjuti.

Dalam wawancara dengan Bapak Didiet Chandara S. S Sos MM selaku Kepala Substansi Bagian Administrasi dan Umum pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“Program Pemeriksaan Non Reguler merupakan program pengawasan yang lebih fokus, dimana dalam Program Pemeriksaan Non Reguler meliputi penindaklanjutan dari Program Kerja Pengawasan Tahunan dan berasal dari laporan-laporan yang masuk ke Inspektorat Kabupaten Malang.”

Beberapa kasus yang termasuk dalam Pemeriksaan Non Reguler adalah

- a. Kasus pengaduan masyarakat;
- b. Kasus indisipliner Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- c. Kasus pengajuan ijin cerai Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- d. Kasus kehilangan aset daerah

Proses berjalannya Pemeriksaan Non Reguler berawal dari pengaduan yang masuk.

Pengaduan yang masuk tersebut ada beberapa macam, antara lain pengaduan dari:

- 1) Pengaduan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
- 2) Pengaduan masyarakat
- 3) Pelimpahan kasus dari Bupati atau instansi yang lebih tinggi

Dari ketiga macam pengaduan masuk tersebut berikut merupakan penjabaran beberapa langkah standard operating procedur (SOP) atau prosedur operasi standar:

- a) Prosedur pertama, pengaduan langsung diterima oleh Sekretaris Inspektorat;
- b) Prosedur kedua kemudian oleh Sekretaris Inspektorat dilakukan pengagendaan pengaduan yang kemudian di sampaikan kepada Inspektur;
- c) Prosedur ketiga setelah Inspektur menerima berkas pengaduan dan menelitinya maka Inspektur memberi instruksi kepada Sekretaris, untuk membuat tim pemeriksa; d) Prosedur keempat setelah Sekretaris menerima instruksi langsung dari Inspektur maka Sekretaris akan menugaskan Kepala Substansi Bagian Tata Usaha untuk membuat surat tugas;

- d) Prosedur kelima setelah surat tugas tersebut jadi maka Kepala Substansi Bagian Tata Usaha akan memberikannya kepada Sekretaris;
- e) Prosedur keenam Sekretaris menerima, meneliti, dan mengkoreksi surat tugas tersebut. Apabila surat tersebut masih terdapat kesalahan maka oleh sekretaris akan di kembalikan kepada Kepala Substansi Bagian Tata Usaha dan apabila disetujui maka akan di paraf oleh sekretaris;
- f) Prosedur ketujuh setelah di paraf oleh Sekretaris surat tugas tersebut diberikan kepada Inspektur untuk di tandatangani. Jika perlu dilakuka revisi maka dikembalikan sesuai proses sebelumnya;
- g) Prosedur kedelapan Sekretaris menerima Surat Tugas yang telah ditandatangani selanjutnya menugaskan Staf TU untuk memberikan nomor, menggandakan dan menyerahkan kepada Tim Pemeriksa;
- h) Prosedur kesembilan oleh Staf Tata Usaha surat tugas tersebut diberi nomor, menggandakan untuk pengarsipan dan menyerahkan surat tugas tersebut kepada Tim Pemeriksa, yang di terima oleh Ketua Tim Pemeriksa;
- i) Prosedur kesepuluh setelah surat tugas tersebut di terima oleh Ketua Tim Pemeriksa maka akan dilanjutkan kepada Anggota Tim Pemeriksa. Anggota Tim Pemeriksa adalah mempersiapkan bahan-bahan (aturan) yang akan digunakan untuk melakukan pemeriksaan dan melakukan pemeriksaan langsung kepada instansi atau Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- j) Prosedur kesebelas Anggota tim Pemeriksa melaksanakan kerjasama dengan instansi terkait untuk melakukan pemeriksaan dan untuk mengumpulkan

data-data yang diperlukan yang kemudian akan dilaporkan kembali kepada Ketua Tim Pemeriksa;

- k) Prosedur duabelas Setelah data-data yang dibutuhkan dianggap cukup maka Ketua dan Anggota Tim Pemeriksa membahas dan menganalisis data-data tersebut yang kemudian menyusun BAP (Berita Acara Pemeriksaan) dan menyimpulkan analisis hasil klarifikasi serta membuat saran tindak;
- l) Prosedur ketigabelas Sekretaris menerima dan meneliti hasil pemeriksaan, apabila disetujui maka diparaf kemudian diajukan pada inspektur untuk ditandatangani. Namun apabila ada koreksi maka dikembalikan sesuai proses sebelumnya;
- m) Prosedur keempatbelas Inspektur menerima dan meneliti hasil pemeriksaan, apabila disetujui maka ditandatangani dan diberikan kepada Sekretaris, apabila ada koreksi kembali ke proses sebelumnya;
- n) Prosedur kelimabelas Sekretaris menerima hasil pemeriksaan dan menugaskan Staf Tata usaha untuk memberi nomor dan mengirim kepada Bupati;
- o) Prosedur keenambelas Staf Tata Usaha memberi nomor hasil pemeriksaan tersebut dan kemudian memberikannya kepada Bupati;
- p) Prosedur ketujuhbelas Bupati mengoreksi serta memeriksa hasil dari pemeriksaan Inspektorat Kabupaten dan kemudian memberikan keputusan sanksi, apabila ada koreksi kembali ke proses sebelumnya. Ketika keputusan sanksi diturunkan oleh Bupati dan diterima oleh Sekretaris;

- q) prosedur kedelapanbelas Sekretaris menerima keputusan sanksi dan menugaskan Staf Tata Usaha untuk menggendakan dan memberikannya kepada Tim Pemeriksa dan mengarsipkannya;
- r) Prosedur kesembilanbelas Staf Tata Usaha menerima keputusan Bupati kemudian digandakan, memberikannya kepada Tim Pemeriksa dan mengarsipkannya;
- s) Prosedur keduapuluh Ketua Tim Pemeriksa menerima dan menindaklanjuti serta menugaskan kepada Anggota Tim Pemeriksa untuk mengarsipkannya;
- t) Prosedur keduapuluhsatu Anggota Tim Pemeriksa menerima keputusan Bupati dan Mengarsipkannya



No	Uraian Kegiatan	SKPD / Masyarakat	Bupati Malang	Pelaksana						Mutu Baku			Keterangan
				Inspektur	Sekretaris	Kasubag TU	Staf TU	Tim Pemeriksa		Kelengkapan	Waktu	Output	
								Ketua Tim	Anggota Tim				
1	Pengaduan yang Masuk									Surat Pengaduan	5 Menit	Surat Pengaduan	
2	Mengagendakan pengaduan dan melakukan telaah untuk selanjutnya menyampaikan pada inspektur untuk menunggu instruksi selanjutnya									Surat Pengaduan	1 jam	Telaah Pengaduan	
3	Menerima pengaduan kemudian memberikan instruksi untuk melakukan pemeriksaandan segera mengugaskan Sekretaris untuk membentuk Tim									Telaah Pengaduan	1 Hari	Penugasan untuk membentuk Tim Pemeriksa	
4	Menerima instruksi dan segera mengugaskan Kasubag untuk membuat surat tugas									Penugasan untuk membentuk Tim pemeriksa	5 menit	Penugasan untuk pembentuk n Tim pemeriksa	
5	Membuat surat tugas untuk kemudian diserahkan pada sekretaris									Surat Tugas Pemeriksaan	10 menit	Surat Tugas Pemeriksaan	
6	Menerima, meneliti, dan mengoreksi surat tugas apabila disetujui, selanjutnya diparaf dan diajukan pada inspektur untuk ditandatangani. Jika ada revisi, Sekretaris mengembalikan pada Kasubag sesuai proses sebelumnya									Surat tugas Pemeriksaan	10 menit	Surat tugas Pemeriksaan	

No	Uraian Kegiatan	SKPD / Masyarakat	Bupati Malang	Pelaksana						Mutu Baku			Keterangan
				Inspektur	Sekretaris	Kasubag TU	Staf TU	Tim Pemeriksa		Kelengkapan	Waktu	Output	
								Ketua Tim	Anggota Tim				
7	Menerima, meneliti, dan mengoreksi Surat Tugas apabila disetujui ditandatangani. Jika perlu dilakukan revisi, maka dikembalikan sesuai proses sebelumnya									Surat Tugas Pemeriksaan	10 menit	Surat Tugas Pemeriksaan	
8	Menerima Surat Tugas yang telah ditandatangani selanjutnya menugaskan staf Sekretariat untuk memberikan nomor, menggandakan, dan menyerahkan pada tim pemeriksa									Surat Tugas Pemeriksaan	5 menit	Surat Tugas Pemeriksaan	
9	Memberi nomor, menggandakan, dan menyerahkan Surat Tugas pada tim pemeriksa									Surat Tugas Pemeriksaan	15 menit	Surat Tugas Pemeriksaan	
10	Menerima Surat Tugas pemeriksaan									Surat Tugas Pemeriksaan	5 menit	Surat Tugas Pemeriksaan	
11	Menerima Surat Tugas Pemeriksaan dan mempersiapkan bahan - bahan (aturan) yang akan digunakan untuk melakukan pemeriksaan									Surat tugas Pemeriksaan	20 menit	Surat tugas Pemeriksaan	

No	Uraian Kegiatan	SKPD / Masyarakat	Bupati Malang	Pelaksana					Mutu Baku			Keterangan	
				Inspektur	Sekretaris	Kasubag TU	Staf TU	Tim Pemeriksa		Kelengkapan	Waktu		Output
								Ketua Tim	Anggota Tim				
12	Menerima Surat Tugas dan kemudian melengkapi data - data yang dibutuhkan untuk pemeriksaan									Surat Pengaduan	2 hari	Data - data dan informasi yang dibutuhkan untuk pemeriksaan	
13	Membahas pengaduan dengan cara menelaah data dan informasi serta klarifikasi, selanjutnya menyusun BAP dan menyimpulkan analisa hasil klarifikasi serta membuat saran tindak									Data - data dan informasi yang dibutuhkan untuk pemeriksaan	3 hari	BAP dan hasil klarifikasi	
14	Menerima dan meneliti hasil pemeriksaan, apabila disetujui maka diparaf kemudian diajukan pada inspektur untuk ditandatangani, namun apabila ada koreksi maka dikembalikan sesuai proses sebelumnya									BAP hasil Klarifikasi	1 jam	BAP dari kesimpulan sementara	

No	Uraian Kegiatan	SKPD / Masyarakat	Bupati Malang	Pelaksana						Mutu Baku			Keterangan
				Inspektur	Sekretaris	Kasubag TU	Staf TU	Tim Pemeriksa		Kelengkapan	Waktu	Output	
								Ketua Tim	Anggota Tim				
15	Menerima dan meneliti hasil pemeriksaan, apabila disetujui maka ditandatangani dan selanjutnya dikirim ke Bupati, apabila ada koreksi maka dikembalikan sesuai proses sebelumnya									BAP dan kesimpulan serta saran tindak	15 menit	BAP dan kesimpulan serta saran tindak	
16	Menerima hasil pemeriksaan dan menugaskan staf Sekretariat untuk memberi nomor dan mengirim pada Bupati Malang untuk proses selanjutnya									BAP dan kesimpulan serta saran tindak	5 menit	BAP dan kesimpulan serta saran tindak	
17	Menerima hasil pemeriksaan diberi nomor dan dikirim kepada Bupati Malang									BAP dan kesimpulan serta saran tindak	15 menit	BAP dan kesimpulan serta saran tindak	

No	Uraian Kegiatan	SKPD / Masyarakat	Bupati Malang	Pelaksana						Mutu Baku			Keterangan
				Inspektur	Sekretaris	Kasubag TU	Staf TU	Tim Pemeriksa		Kelengkapan	Waktu	Output	
								Ketua Tim	Anggota Tim				
18	Meneliti hasil pemeriksaan, apabila disetujui Bupati memberikan keputusan sanksi, apabila ada koreksi maka dikembalikan sesuai proses sebelumnya									BAP dan kesimpulan serta saran tindak	3 hari	Keputusan sanksi	
19	Menerima Keputusan Sanksi Bupati kemudian mengundakan Staf TU untuk mengundakan, memberikan kepada tim pemeriksa dan mengarsipkannya									Keputusan sanksi	15 menit	Keputusan sanksi	
20	Menerima keputusan Bupati, kemudian digandakan, memberikan kepada tim pemeriksa, dan mengarsipkannya									Keputusan sanksi	15 menit	Keputusan sanksi	
21	Menerima keputusan Bupati dan menindaklanjuti serta mengundakan stafnya untuk serta mengarsipkannya									Keputusan sanksi	5 menit	Keputusan sanksi	
22	Menerima keputusan Bupati, mengarsipkan									Keputusan sanksi	5 menit	Keputusan sanksi	

Gambar 3 Standart Operasional Prosedur Program Pemeriksaan Non Reguler

Sumber Data: SOP Inspektorat Kabupaten Malang

b. Pengkajian Hambatan dalam Pembentukan Keputusan

a. Hambatan dalam Variabel Politik

a) Identifikasi Permasalahan berdasarkan Tupoksi

Identifikasi permasalahan berdasarkan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan Peraturan Bupati Malang No. 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang diubah pada Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2014. adalah melakukan pengawasan umum atas jalannya Pemerintahan dan Pembangunan melalui kegiatan :

- Pemeriksaan;
- Pengusutan;
- Pengujian;
- Pembinaan;
- Monitoring;
- Evaluasi;
- Tugas-tugas lain sesuai dengan perintah Bupati.

Sedangkan identifikasi dan sasaran pemeriksaan yang dilakukan menyangkut 4 (empat) Aspek :

- a. Aspek Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi;
- b. Aspek Pengelolaan Keuangan;
- c. Aspek Pengelolaan Aset;
- d. Aspek Pengelolaan Kepegawaian.

Serta Penanganan Pengaduan Masyarakat yang menyangkut kinerja Pemerintah Kabupaten Malang termasuk permasalahan yang harus ditangani.

b) Penentuan isu-isu strategis

Isu-isu strategis dalam pelaksanaan pengawasan tugas dan fungsi Inspektorat Kabupaten Malang saat ini dan ditahun mendatang terurai sebagai berikut :

1. Cepatnya perubahan regulasi

Regulasi atau peraturan perundang-undangan seringkali menjadi sumber permasalahan hal ini disebabkan perubahan regulasi yang terjadi tidak didasarkan atas kepentingan organisasi, masyarakat dan lainnya tetapi lebih banyak didasarkan atas kepentingan politik.

2. Kurangnya pemahaman Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). dalam melaksanakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Untuk mencapai pengelolaan keuangan daerah yang efektif , efisien, transparan dan akuntabel mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pertanggungjawaban harus dilaksanakan secara tertib dan terkendali dengan berpedoman pada Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bertujuan memberikan keyakinan yang memadai untuk terciptanya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset daerah dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Intern terdiri dari 5 (lima) unsur utama :

- a. Lingkungan pengendalian;
- b. Penilaian resiko;
- c. Kegiatan/aktivitas pengendalian;
- d. Informasi dan komunikasi;
- e. Pemantauan pengendalian intern.

2) Hambatan dalam Variable Komposisi Staf

Dalam pelaksanaan Program Pemeriksaan Non Reguler dapat diidentifikasi beberapa faktor baik langsung maupun tidak langsung, yang dapat menghambat pelaksanaan program tersebut. Berikut merupakan beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan Program Pemeriksaan Non Reguler:

Kebijakan dari Peraturan Bupati Nomor 23 tahun 2008 yang mengatur struktur dan fungsi dari Inspektorat Kabupaten Malang. Dalam peraturan tersebut membatasi kinerja Inspektorat hanya secara struktural dan tidak fungsional. Sehingga dalam menangani suatu kasus harus mengikuti struktur yang ada sehingga butuh waktu yang relatif lama.

Mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2008 tanggal 29 Pebruari 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang, dalam melaksanakan tugasnya Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati dan secara teknis administrasi melalui Sekretaris Daerah.

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Malang terurai sebagai berikut :

- a. 1 (satu) orang Inspektur;
- b. 1 (satu) orang Sekretaris yang membawahi 3 (tiga) Orang Sub Bagian, yaitu :
 - Subag Perencanaan;
 - Subag Evaluasi dan Pelaporan;
 - Subag Administrasi dan Umum.
- c. 4 (empat) Orang Inspektur Pembantu Wilayah, adalah :
 - Inspektur Pembantu Wilayah I ;
 - Inspektur Pembantu Wilayah II ;
 - Inspektur Pembantu Wilayah III ;
 - Inspektur Pembantu Wilayah IV.

dimana masing-masing Inspektur Pembantu membawahi 3 (tiga) Kepala Seksi, yaitu :

- a. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan;
- b. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan;
- c. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Kemasyarakatan.

Seperti di kutip pada renstra 2011-2015 untuk mendukung operasional organisasi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Malang terdapat Jabatan Struktural terdiri dari:

- a. Jabatan struktural eselon IIb;
- b. Jabatan struktural eselon IIIa;

c. Jabatan struktural eselon IVa.

Untuk jabatan fungsional, baik Jabatan Fungsional Auditor (JFA), Jabatan Fungsional Pengawas Pemerintahan (JFPP), serta Jabatan Fungsional Kepegawaian sampai dengan saat ini belum terbentuk (masih dalam usulan) yang kemungkinan ditahun mendatang segera disahkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Hal tersebut diperkuat dalam hasil wawancara dengan Dalam wawancara dengan Bapak Didiet Chandara S. S Sos M.M selaku Kepala Substansi Bagian Administrasi dan Umum pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“Kami di Inspektorat sebenarnya ingin menangani kasus yang ada lebih cepat, akan tetapi karena sistem kerja kami adalah struktural maka staf yang ada tidak bisa bertindak apabila tidak ada surat tugas dari atasan”

3) Hambatan dalam Variable Kemauan Penduduk

Kurangnya kerjasama dan pengetahuan prosedur dari pihak yang mempunyai kasus sehingga penanganan tidak dapat berjalan sesuai waktu yang ditargetkan

Hal tersebut dibenarkan dalam wawancara dengan Ibu EP STIP selaku Staf Substansi Bagian Evaluasi dan Pelaporan pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“Sebenarnya yang membuat penanganan suatu kasus lama kebanyakan dari yang punya kasus. Contoh kasus izin perceraian Pegawai Negeri Sipil seringkali susah untuk bertemu kedua belah pihak secara bersamaan. Terkadang harus di panggil lebih dari satu kali untuk mengikuti prosedur pemeriksaan yang ada dan bahkan kalau sudah tiga kali panggilan tidak ada respon kami sendiri yang melakukan jemput bola ke kedua belah pihak.”

Kurangnya pengetahuan dan kemauan mengurus dari masyarakat, dalam hal ini PNS (Pegawai Negeri Sipil) juga terbukti dari hasil wawancara dengan Ibu NR yang sedang memiliki kasus perceraian Pegawai Negeri Sipil, Ibu NR di Dinas Pajak Kabupaten Malang mengatakan

“saya kurang paham akan prosedur perceraian mas, dan tidak ada waktu untuk mengurusnya karena harus mengurus pekerjaan, rumah, dan kedua anak sendiri setelah sekarang pisah rumah dengan mantan suami.serba repot mas maunya cepat selesai tapi prosedurnya lama”

Kurangnya kepedulian dari masyarakat juga dibuktikan dengan wawancara dengan Bapak AD calon pelapor

“ walau di websitenya Inspektorat Kabupaten bisa lapor mas, tapi saya sendiri kurang paham internet. alur prosedur pelaporan dan proses yang di gambar kelihatannya ribet.”

Dari wawancara dengan Bapak AD dan Ibu NR dapat diketahui bahwa tingkat kemauan masyarakat untuk melapor atau mengurus kasus yang ada sangat kurang. Inspektorat sudah memberi kemudahan dengan membuka website, tetapi masyarakat tidak mau untuk usaha membuka dan mempelajari prosedur yang ada. Berbagai alasan mulai dari tidak paham dan sibuk menjadi alasan masyarakat untuk tidak mau mengurus prosedur yang sudah ada.

4) Hambatan dalam variable efektivitas manajemen

Perencanaan kinerja ini merupakan proses penyusunan rencana kinerja Inspektorat Kabupaten Malang sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Inspektorat Kabupaten Malang yang akan dilaksanakan oleh seluruh Aparatur Inspektorat Kabupaten Malang melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian

kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran serta merupakan komitmen bagi instansi pemerintah untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Dokumen Rencana Kinerja Tahunan ini memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai, indikator kinerja sasaran dan rencana capaiannya, program, kegiatan serta kelompok indikator kinerja dan rencana capaiannya. Selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/sector lain. Dokumen Rencana Kinerja Tahunan ini dalam pelaksanaannya didukung beberapa komponen yaitu sasaran dan indikator kinerja. Sasaran yang dimaksud adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen Rencana Strategis Inspektorat Kabupaten Malang. Selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capainya (targetnya).

c. Kembangkan solusi alternative

Untuk membuat solusi-solusi dalam mengatasi hambatan yang ada dalam menjalankan Program Pemeriksaan Non Reguler, maka perlu ada indikator sebagai parameter keberhasilan dalam menjalankan sebuah program. Berikut merupakan indikator sasaran dalam renstra Inspektorat Kabupaten Malang.

1) Indikator Kinerja Indikator sasaran dalam Rencana Strategis Inspektorat

Kabupaten Malang meliputi:

- a). Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) PKPT yang selesai tepat waktu;
- b). Jumlah Laporan Hasil Evaluasi (LHE) AKIP yang selesai tepat waktu;
- c). Jumlah Laporan Hasil Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD);
- d). Persentase penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP);
- e). Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan Kasus;
- f). Jumlah Aparatur Pengawasan yang mengikuti Diklat dan Bintek;
- g). Jumlah pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS).

b. Indikator Selaras dengan Sasaran Program “Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH”

- a). Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) PKPT yang selesai tepat waktu;
- b). Jumlah Laporan Hasil Evaluasi (LHE) AKIP yang selesai tepat waktu;
- c). Jumlah Laporan Hasil Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD);
- d). Persentase penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP);
- e). Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan Pengaduan (Kasus).

Dari indikator-indikator di atas menunjukkan bahwa jumlah laporan atau kasus dan presentase keberhasilan merupakan parameter keberhasilan suatu program di Inspektorat Kabupaten Malang. Hal ini juga diperkuat hasil wawancara dengan Bapak DC selaku Kepala Substansi Bagian Administrasi dan Umum pada tanggal

13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“ untuk mengkaji kekurangan yang ada di inspektorat, kita mengaju ada indikator sasaran yang ada pada rencana strategis. Apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan akan dibandingkan lalu di buat solusi yang layak agar semua berjalan dengan efektif dan efisien”

d. Menentukan alternatif solusi paling layak

Tabel 3 Perbandingan Target, Realisasi dan Capaian Kinerja Tahun 2013 dengan Tahun 2014

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TAHUN 2013			TAHUN 2014		
			TARGET RENSTRA	REALISASI	CAPAIAN	TARGET RENSTRA	REALISASI	CAPAIAN
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Menurunnya jumlah pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan dan terbitnya rekomendasi hasil pemeriksaan	1. Jumlah PKPT yang dilaksanakan tepat waktu 2. Jumlah LHE AKIP yang selesai tepat waktu 3. Jumlah Laporan Hasil Reviu LKPD 4. Persentase Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP)	68 SKPD	68 SKPD	100%	84 SKPD	84 SKPD	100%
			12 LHE	12 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%
			2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%
			100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	Penyelesaian kasus-kasus	Jumlah Penanganan Kasus	149 Kasus	155 Kasus	104%	165 Kasus	165 Kasus	100%
3.	Terwujudnya Aparat Pengawasan yang kompeten dan profesional	1. Jumlah Aparatur yang mengikuti Diklat dan BinteK untuk memenuhi kualifikasi tertentu 2. Jumlah PKS yang dilaksanakan	17 org/th	17 org/th	100%	17 org/th	17 org/th	100%
			6 PKS/th	6 PKS/th	100%	6 PKS/th	6 PKS/th	100%

Sumber: LKJ Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014

Dari tabel 3 dapat diketahui perbandingan antara target, realisasi dan capaian kinerja tahun 2013 dan 2014. Untuk sasaran strategis yang pertama yaitu menurunnya jumlah pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan dan terbitnya rekomendasi hasil pemeriksaan, indikator kinerja yang pertama berupa jumlah Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang dilaksanakan tepat waktu direncanakan berjumlah 68 (enam puluh delapan) SKPD untuk tahun 2013 dan 84 (delapan puluh empat) SKPD untuk tahun 2014, sedang indikator kinerja kedua berupa jumlah Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang selesai tepat waktu dalam tahun 2013 dan 2014 tercapai 12 (dua belas) Laporan Hasil Evaluasi (LHE) sesuai rencana yang telah ditetapkan, sementara untuk indikator kinerja ketiga berupa jumlah Laporan Hasil Reviu LKPD untuk tahun 2013 dan 2014 masing-masing telah tercapai sejumlah 2 Laporan Hasil Reviu LKPD dan indikator kinerja keempat berupa pelaksanaan pemutakhiran data penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) juga telah terlaksana sesuai rencana di tahun 2013 dan 2014 masing-masing sebanyak 4 (empat) kali. Untuk sasaran strategis kedua berupa penyelesaian kasus-kasus dengan indikator kinerja berupa jumlah penanganan kasus pada tahun 2013 telah ditargetkan sejumlah 149 (seratus empat puluh sembilan) kasus dengan hasil capaian sejumlah 155 (seratus limapuluh lima) kasus sehingga tingkat capaiannya sebesar 104%, sedang pada tahun 2014 jumlah kasus yang ditangani sesuai dengan target yang ditetapkan yaitu 165 (seratus enam puluh lima) kasus. Khusus untuk penyelesaian kasus yang ditangani Inspektorat Kabupaten Malang, target bukan merupakan target fix yang ditetapkan dengan berbagai pertimbangan, melainkan hanya merupakan perkiraan

berdasar capaian tahun sebelumnya, karena sebenarnya jumlah kasus yang masuk tidak dapat diprediksi. Untuk sasaran strategis yang ketiga berupa terwujudnya Aparat Pengawasan yang kompeten dan profesional dengan dua indikator kinerja yaitu jumlah aparatur yang mengikuti Diklat dan Bintek untuk memenuhi kualifikasi tertentu serta jumlah kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) yang dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Malang, untuk tahun 2013 dan 2014 telah terlaksana sesuai target dengan mengirimkan 17 (tujuh belas) orang aparatur Inspektorat Kabupaten Malang untuk mengikuti Diklat dan Bintek yang diselenggarakan oleh instansi terkait serta menyelenggarakan kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) masing-masing sebanyak 6 (enam) kali, baik untuk tahun 2013 maupun tahun 2014.

Tabel 4 Sasaran Strategis

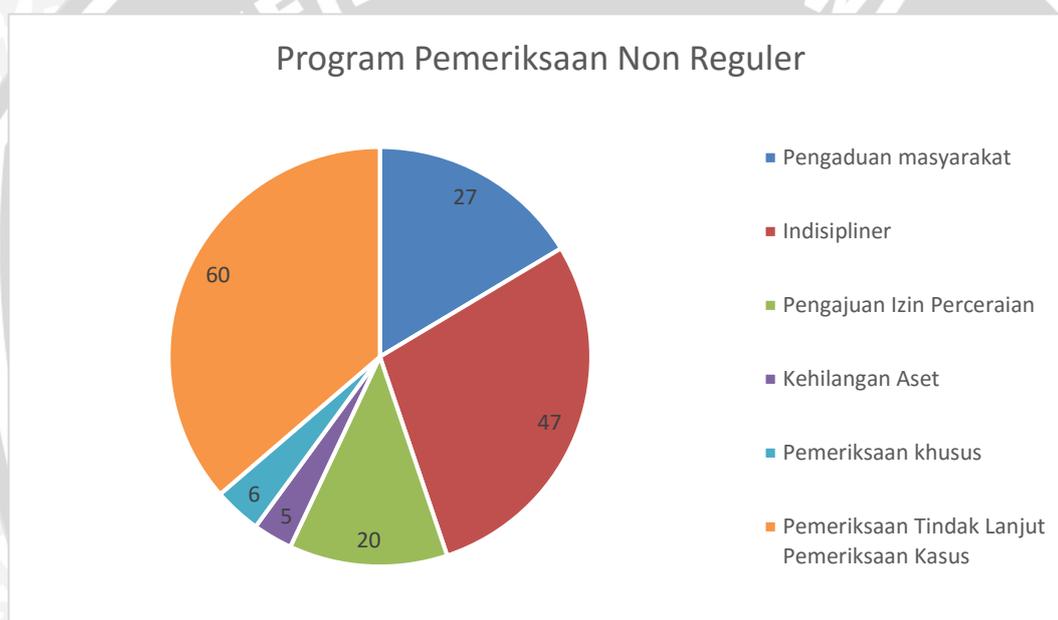
No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
1	2	3	4	5	6
2	Penyelesaian kasus-kasus	Jumlah penanganan kasus	165 kasus	165 kasus	100%

Sumber data: LKJ Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014

Untuk sasaran strategis yang kedua yaitu penyelesaian kasus-kasus dengan indikator kinerja jumlah penanganan kasus, telah dilaksanakan dengan baik karena semua kasus yang masuk ke Inspektorat Kabupaten Malang seperti pengaduan masyarakat, indisipliner, permohonan izin perceraian, kehilangan aset daerah, pemeriksaan khusus maupun pemeriksaan yang lain selalu ditangani hingga tuntas, sesuai dengan disposisi yang diberikan oleh Bupati Malang sehingga jika dilihat dari formulanya berupa perbandingan antara jumlah kasus yang ditangani dengan

jumlah seluruh kasus yang masuk ke Inspektorat Kabupaten Malang akan bernilai 1 : 1 karena setiap kasus yang masuk selalu ditangani. Penyelesaian kasus-kasus ini dimaksudkan sebagai upaya peningkatan terhadap pelayanan publik, dimana salah satu jenis kasus yang ditangani adalah pengaduan dari masyarakat. Adapun klasifikasi jenis kasus yang masuk ke Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2014 dapat dilihat dalam gambar

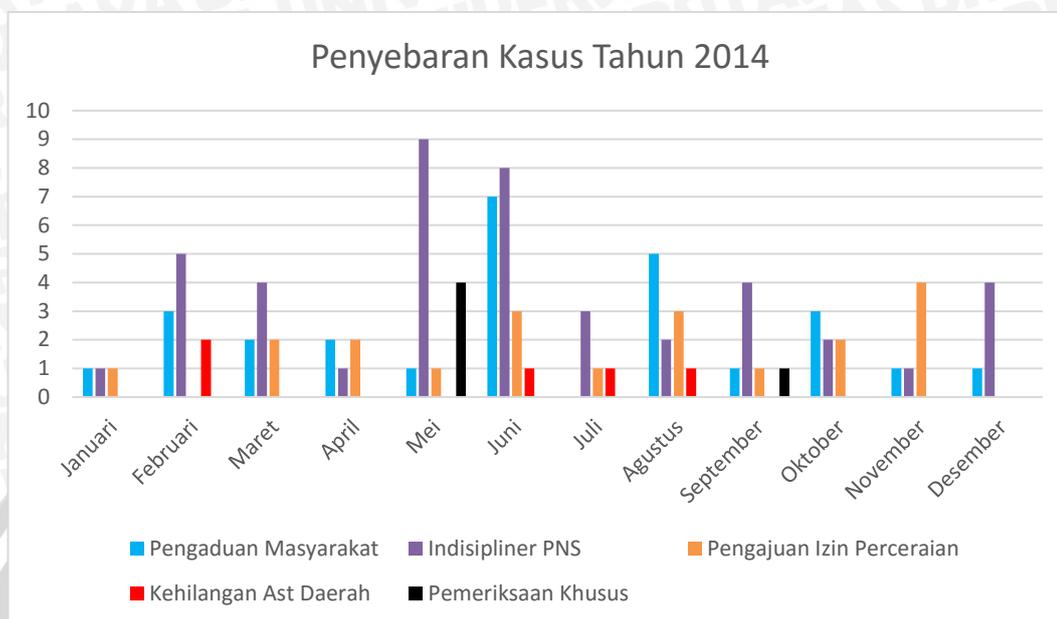
Gambar 4 Jenis Kasus Yang Ditangani Inspektorat Kabupaten Malang 2014



Sumber data: LKJ Inspektorat Kabupaten Malang 2014

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa untuk tahun 2014, kasus indisipliner PNS masih menduduki peringkat pertama dari keseluruhan kasus yang ditangani oleh Inspektorat Kabupaten Malang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang masih menjadi prioritas yang harus diupayakan demi terciptanya kinerja Pemerintah Kabupaten Malang yang lebih baik. Jika dilihat dari masuknya kasus dalam setiap bulan, maka penyebaran kasus selama satu tahun dapat dijabarkan dalam gambar

Gambar 5 Penyebaran Kasus Tahun 2014

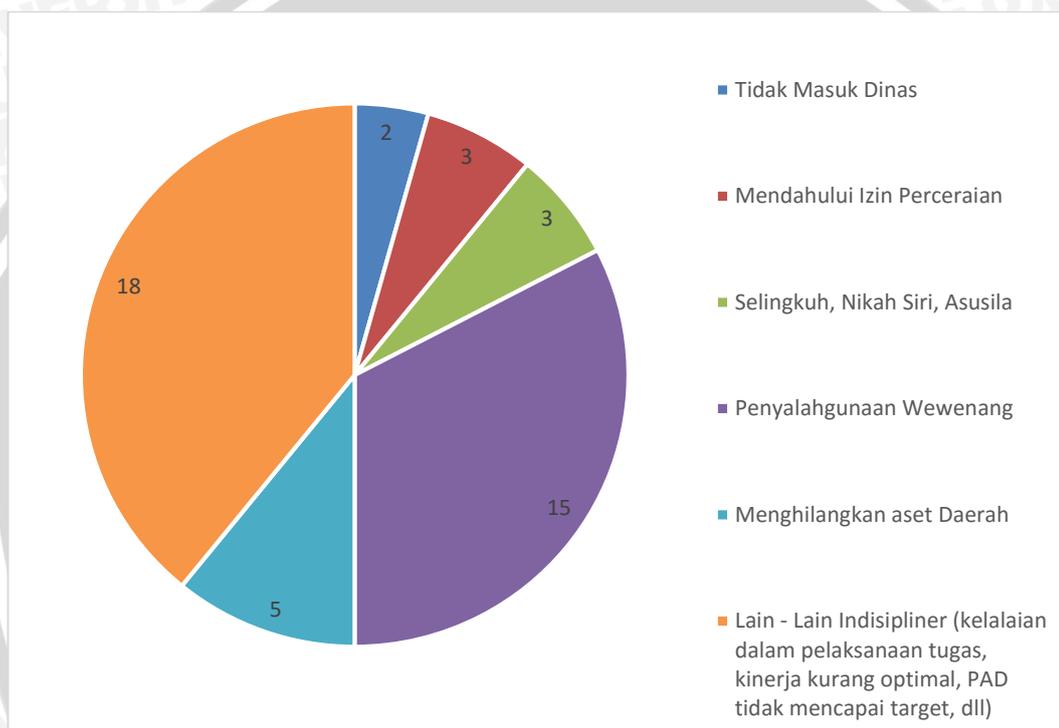


Sumber data: LKJ Inspektorat Kabupaten Malang 2014

Terkait pengaduan dari masyarakat, ketika jumlah pengaduan semakin turun, maka dapat diartikan dari dua sisi yang berbeda, kemungkinan pertama dapat diartikan bahwa pelayanan Pemerintah Kabupaten Malang sudah baik dan memuaskan masyarakat, sementara kemungkinan kedua dapat diartikan bahwa masyarakat sudah tidak memiliki kepedulian terhadap kinerja pemerintah karena sering dikecewakan. Untuk itulah, Inspektorat Kabupaten Malang selalu berupaya keras menindaklanjuti setiap kasus termasuk didalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah Kabupaten Malang. Terkait kasus-kasus indisipliner, indisipliner PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang terjadi karena beberapa sebab mulai tidak masuk dinas, mendahului izin perceraian, selingkuh, nikah siri, asusila, penyalahgunaan wewenang, narkoba, judi, kriminal lainnya, menghilangkan aset daerah serta lainlain indisipliner karena kelalaian dalam pelaksanaan tugas, kinerja kurang optimal dan PAD yang tidak mencapai

target. Selanjutnya dalam penanganannya, penyelesaian kasus indisipliner PNS diselesaikan dengan dasar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Adapun penyebab indisipliner PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dapat dilihat dari gambar

Gambar 6 Penyebab Indisipliner PNS Kabupaten Malang 2014

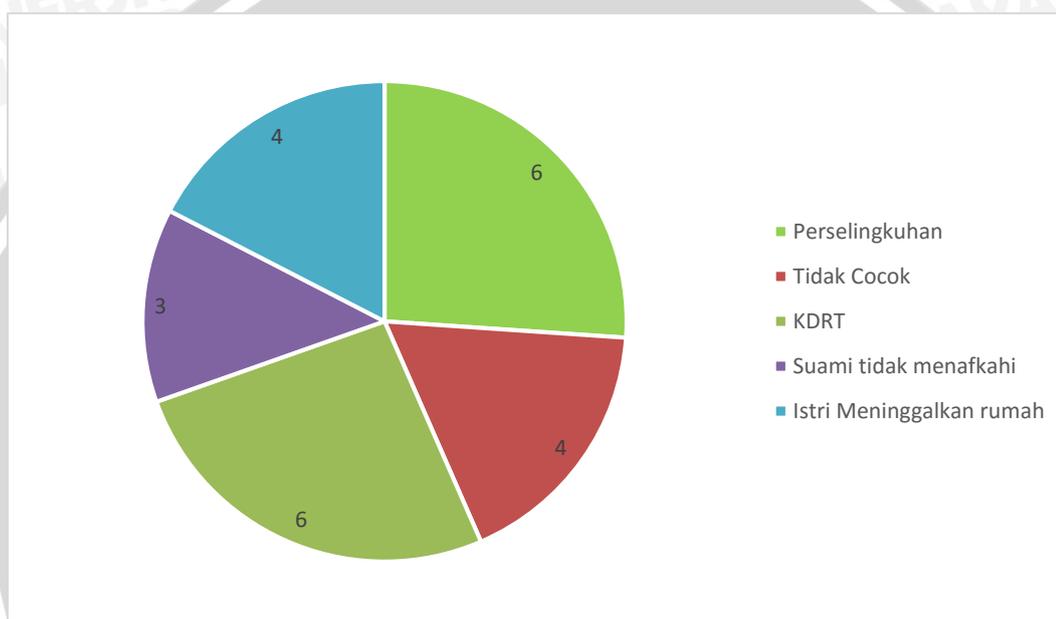


Sumber data: LKJ Inspektorat Kabupaten Malang 2014

Untuk pengajuan izin perceraian, dibanding tahun 2013, jumlah PNS yang mengajukan izin perceraian mengalami penurunan sebesar 44%, dari 36 (tiga puluh enam) kasus pada tahun 2013 menjadi 20 (dua puluh) kasus pada tahun 2014. Dari 20 (dua puluh) kasus pengajuan izin perceraian, terdapat 3 (tiga) orang PNS yang digugat cerai oleh pasangannya sehingga diberikan Surat Keterangan untuk Melakukan Perceraian dari Bupati Malang dan 17 orang (tujuh belas) PNS yang menggugat cerai pasangannya. Dari 17 orang (tujuh belas) PNS yang menggugat

cerai pasangannya ada 16 (enam belas) orang PNS yang diberikan izin untuk melakukan perceraian oleh Bupati Malang dan 1 (satu) orang PNS tidak diberikan izin untuk melakukan perceraian karena alasan yang diajukan kurang kuat. Adapun penyebab perceraian PNS Kabupaten Malang tahun 2014 dapat dilihat dari gambar

Gambar 7 Penyebab Perceraian PNS Kabupaten Malang Tahun 2014



Sumber data: LKJ Inspektorat Kabupaten Malang 2014



Tabel 5 Perbandingan Target, Realisasi dan Capaian Kinerja dengan Target yang Ada Dalam Renstra 2011-2015

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TAHUN 2011			TAHUN 2012			TAHUN 2013			TAHUN 2014			TARGET RENSTRA (2011-2015)
			TARGET	REALISASI	CAPAIAN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Menurunnya jumlah pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan dan terbitnya rekomendasi hasil pemeriksaan	1. Jumlah PKPT yang dilaksanakan tepat waktu	48 SKPD	48 SKPD	100%	44 SKPD	44 SKPD	100%	68 SKPD	68 SKPD	100%	84 SKPD	84 SKPD	100%	317 SKPD
		2. Jumlah LHE AKIP yang selesai tepat waktu	8 LHE	8 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%	79 LHE
		3. Jumlah Laporan Hasil Reviu LKPD	1 Laporan Reviu LKPD	1 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	9 Laporan
		4. Persentase Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%/th
2.	Penyelesaian kasus-kasus	Jumlah Penanganan Kasus	110 Kasus	233 Kasus	211%	148 Kasus	148 Kasus	100%	149 Kasus	155 Kasus	104%	165 Kasus	165 Kasus	100%	700 Kasus
3.	Terwujudnya Aparat Pengawasan yang kompeten dan profesional	1. Jumlah Aparatur yang mengikuti Diklat dan Bintek untuk memenuhi kualifikasi tertentu	22 org/th	22 org/th	100%	22 org/th	22 org/th	100%	17 org/th	17 org/th	100%	17 org/th	17 org/th	100%	99 org/th
		2. Jumlah PKS yang dilaksanakan	6 PKS/th	6 PKS/th	100%	30 PKS									

Sumber : LKJ Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014

Dari tabel 5 dapat diketahui perbandingan antara target, realisasi dan capaian kinerja tahun 2011 sampai dengan tahun 2014. Untuk sasaran strategis yang pertama yaitu menurunnya jumlah pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan dan terbitnya rekomendasi hasil pemeriksaan, indikator kinerja yang pertama berupa jumlah Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang dilaksanakan tepat waktu telah tercapai sesuai target yaitu sejumlah 48 (empat puluh delapan) SKPD untuk tahun 2011, 44 (empat puluh empat) SKPD untuk tahun 2012, 68 (enam puluh delapan) SKPD untuk tahun 2013 dan 84 (delapan puluh empat) SKPD untuk tahun 2014, sedang indikator kinerja kedua berupa jumlah Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang selesai tepat waktu dalam tahun 2011 berjumlah 8 (delapan) Laporan Hasil Evaluasi (LHE) sedangkan tahun 2012 sampai dengan 2014 tercapai 12 (dua belas) Laporan Hasil Evaluasi (LHE) sesuai rencana yang telah ditetapkan, sementara untuk indikator kinerja ketiga berupa jumlah Laporan Hasil Reviu LKPD untuk tahun 2011 sampai dengan 2014 masing-masing telah tercapai sejumlah 2 Laporan Hasil Reviu LKPD dan indikator kinerja keempat berupa pelaksanaan pemutakhiran data penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) juga telah terlaksana sesuai rencana dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2014 masing-masing sebanyak 4 (empat) kali. Untuk sasaran strategis kedua berupa penyelesaian kasus-kasus dengan indikator kinerja berupa jumlah penanganan kasus pada tahun 2011 ditargetkan 110 (seratus sepuluh) kasus dan tercapai 233 (dua ratus tiga puluh tiga) kasus, pada tahun 2012 penyelesaian kasus sesuai dengan target sebesar 148 (seratus empat puluh delapan) kasus, pada tahun 2013 telah ditargetkan sejumlah

149 (seratus empat puluh sembilan) kasus dengan hasil capaian sejumlah 155 (seratus lima-puluh lima) kasus sehingga tingkat capaiannya sebesar 104%, sedang pada tahun 2014 jumlah kasus yang ditangani sesuai dengan target yang ditetapkan yaitu 165 (seratus enam puluh lima) kasus. Untuk sasaran strategis yang ketiga berupa terwujudnya Aparat Pengawasan yang kompeten dan profesional dengan dua indikator kinerja yaitu jumlah aparatur yang mengikuti Diklat dan Bintek untuk memenuhi kualifikasi tertentu serta jumlah kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) yang dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Malang, untuk tahun 2011 dan 2012 telah dikirim 22 (dua puluh dua) orang aparatur Inspektorat Kabupaten Malang untuk mengikuti Diklat dan Bintek yang diselenggarakan oleh instansi terkait sedang tahun 2013 dan 2014 telah dikirim 17 (tujuh belas) orang. Sementara untuk kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) telah dilaksanakan 6 (enam) kali kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) di Inspektorat Kabupaten Malang masing-masing sebanyak 6 (enam) kali, mulai tahun 2011 sampai dengan tahun 2014.

3. Umpan balik dari tindakan yang sudah dilakukan

a. Analisis Penyebab Keberhasilan/Kegagalan atau Peningkatan/Penurunan Kinerja serta Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan Analisa Keberhasilan Kinerja

Sejak tahun 2011, setiap target yang ditetapkan oleh Inspektorat selalu dapat dicapai sesuai harapan, bahkan untuk penyelesaian kasus pada tahun 2011 terjadi pencapaian realisasi yang melebihi target hingga mencapai 211%, dan pada tahun 2013 mencapai 104% karena pada dasarnya kasus yang masuk tidak dapat diprediksi, melainkan hanya diperkirakan berdasar jumlah kasus pada tahun

sebelumnya. Jenis kasus yang ditangani Inspektorat Kabupaten Malang meliputi pengaduan masyarakat, indisipliner, permohonan izin perceraian, kehilangan aset daerah, pemeriksaan khusus maupun pemeriksaan lain dengan tujuan tertentu. Khusus untuk kasus pengaduan masyarakat, jika jumlahnya meningkat, maka secara positif dapat dimaknai bahwa masyarakat semakin kritis dan peduli terhadap jalannya pemerintahan, tetapi jika jumlah pengaduan masyarakat menurun bisa dimaknai dari dua sisi, pertama karena masyarakat memang sudah mendapat pelayanan yang memuaskan, kedua karena masyarakat sudah semakin apatis, tidak peduli dengan kondisi pemerintahan yang ada. Sementara untuk kasus-kasus lain seperti indisipliner, pengajuan izin perceraian dan kehilangan aset daerah diharapkan jumlahnya menurun dari waktu ke waktu. Pencapaian Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang sebagaimana tersebut di atas merupakan hasil kerja keras dari semua aparatur yang ada di Inspektorat Kabupaten Malang, baik aparatur yang ada di Sekretariat maupun aparatur yang ada di masing-masing wilayah (Inspektur Pembantu beserta jajarannya), dimana masing-masing aparatur selalu berusaha melaksanakan tupoksinya secara optimal dibawah kendali Inspektur Kabupaten Malang selaku Atasan Langsung yang mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, saling menghargai dan saling memotivasi sehingga tercipta kerjasama yang sangat baik. Hal ini terbukti dari hasil capaian kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dari tahun ke tahun yang selalu mencapai nilai sesuai target, sebagai hasil kerjasama diantara seluruh aparatur dengan Inspektur Kabupaten Malang yang kepemimpinannya mendapat Penghargaan dengan Parameter Kepemimpinan Terbaik V dari Bupati Malang. Laporan Kinerja Tahun

Analisa Peningkatan/Penurunan Kinerja Untuk jumlah LHP PKPT yang menurun di tahun 2011 ke 2012 dari 48 LHP menjadi 44 LHP disebabkan adanya pengalihan ke kegiatan yang lain, yaitu penyelesaian kasus dari 110 menjadi 148 kasus. Sementara untuk indikator kinerja yang lain dari tahun ke tahun diupayakan selalu ada peningkatan karena tuntutan kebutuhan yang ternyata juga didukung dengan adanya ketersediaan anggaran. Jadi pada dasarnya dari tahun ke tahun semua kegiatan telah berhasil dilaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan dengan tetap berpedoman pada prinsip ekonomis, efektif dan efisien (3E) dan mengacu pada Standar Satuan Harga tahun berjalan. Jadi sasaran strategis yang ada di dalam Renstra serta indikator kinerja yang telah ditetapkan dengan target telah berhasil direalisasikan secara keseluruhan dengan capaian sebesar 100%. Dari keseluruhan capaian kinerja yang diperoleh Inspektorat Kabupaten Malang, meskipun setiap indikator kinerja telah tercapai sesuai target yang telah ditetapkan dengan capaian 100%, tetapi untuk penyelesaian administrasi berupa pelaporan masih mengalami keterlambatan. Hal ini terjadi karena ritme pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Malang sangat padat dari pemeriksaan yang satu ke pemeriksaan yang lain sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam penyusunan laporan. Selain adanya keterlambatan dalam penyusunan laporan, hal lain yang harus ditingkatkan adalah hasil dari penyelesaian tindak lanjut rekomendasi temuan hasil pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Malang. SKPD belum sepenuhnya memanfaatkan kegiatan pemutakhiran data yang diselenggarakan oleh Inspektorat Kabupaten Malang setiap triwulan untuk melengkapi dokumen tindak lanjut sesuai rekomendasi temuan hasil

pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Malang sebagaimana yang tertuang dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

C. PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang

a. Identifikasi Permasalahan dari Program Pemeriksaan Non Reguler

Program Pemeriksaan Non Reguler adalah program pemeriksaan yang berdasar kepada hasil temuan pemeriksaan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), pelimpahan kasus dari instansi yang lebih tinggi, atau berasal dari laporan masyarakat yang sudah di setujui oleh Bupati untuk diselidiki. Adapun target yang ditentukan untuk program pemeriksaan non reguler berdasar pada jumlah kasus pada tahun sebelumnya. Apabila pada tahun tersebut jumlah kasus lebih banyak dari pada sebelumnya oleh inspektorat di simpulkan bahwa masyarakat lebih kritis terhadap kinerja pemerintahan. Tetapi apabila jumlah kasus pada tahun tersebut lebih sedikit maka dapat disimpulkan dua, yang pertama disimpulkan bahwa masyarakat sudah puas dengan kinerja pemerintah dan yang kedua dapat disimpulkan bahwa masyarakat tidak peduli kepada pemerintahan. Prosedur dari Program Pemeriksaan Non reguler terdapat dua puluh dua langkah, berawal dari pengajuan kasus, administrasi, penyelidikan, hingga pemberian keputusan oleh Bupati. Dalam pelaksanaan Program Pemeriksaan Non Reguler pasti memiliki tujuan dan sasaran untuk membantu mewujudkan visi dan misi Bupati Kabupaten Malang. Berikut adalah tujuan, sasaran dan indikator kinerja sasaran Inspektorat.

Untuk mewujudkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan, haruslah didukung dengan tujuan dan sasaran yang mengacu pada pernyataan Visi dan Misi.

Adapun Tujuan Inspektorat Kabupaten Malang :

1. Meningkatkan Efektifitas Pengawasan;
2. Meningkatkan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Sedangkan Sasaran yang ingin dicapai Inspektorat Kabupaten Malang :

1. Peningkatan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintah Daerah ;
2. Mempertahankan Opini Wajar Tanpa Pengecualian;
3. Peningkatan presentase penanganan pengaduan masyarakat;
4. Meningkatkan Akuntabilitas SKPD.

Indikator Kinerja Utama (IKU)

1. Presentase SKPD yang tidak mempunyai temuan material terkait Kerugian Daerah;
2. Presentase temuan Pengawas Eksternal pada LKPD terkait Kerugian Daerah;
3. Presentase Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dan Pengawas Eksternal;
4. Opini Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI);
5. Presentase pengaduan Masyarakat yang ditangani;

6. Presentase Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan kategori minimal B.

Dalam mengidentifikasi apakah ada permasalahan dalam Implementasi Program Pemeriksaan Non Reguler penulis akan membandingkan implementasi yang berjalan dengan teori dari George C. Edward III. Dimana dalam Edward III memiliki empat variable dalam mengidentifikasi implementasi, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dalam variable Komunikasi terdapat tiga dimensi yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Dalam variable komunikasi diharapkan adanya keselarasan,kejelasan, dan konsistensi antara pihak pelaksana (Inspektorat) dan pihak yang terkait. Dalam penelitian di lapangan hampir semua implementasi program yang dilakukan oleh Inspektorat mencapai ketiga dimensi komunikasi dengan pihak yang terkait berjalan baik. Posisi Inspektorat yang berfungsi sebagai pengawas serta pembina dan bertindak langsung atas kepercayaan bupati membuat pihak lain seperti SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan instansi lain yang berada di bawah Pemerintahan Kabupaten Malang, mau atau tidak harus bisa berkerjasama dan kooperatif dengan Inspektorat. Kejelasan dan konsistensi dalam mencapaikan tujuan dan sasaran Program Pemeriksaan Non Reguler sangat jelas dan sudah teratur dalam Peraturan Bupati Nomor 23 tahun 2008 yang tercantum dalam landasan hukum pada Rencana Strategis 2011 sampai 2015 Inspektorat Kabupaten Malang.

Dalam variable sumberdaya seperti yang dikatakan Edward III dalam Agustino (2006 : 158-159) sumberdaya merupakan hal yang penting dalam

implementasi yang baik. Indikator yang digunakan untuk melihat pengaruh sumberdaya terhadap implementasi ada empat yaitu staf, informasi, wewenang, dan fasilitas. Dalam indikator staf Edward III dalam Widodo (2006 : 98) menyatakan bahwa efektifitas pelaksanaan kebijakan sangat bergantung kepada sumberdaya manusia yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan publik. Agar diperoleh efektifitas pelayanan maka diperlukan adanya keahlian. Yang dimaksud disini adalah keahlian dan ketanggapan staf sangat di prioritaskan dalam menjalankan kebijakan atau program. Karena apabila keahlian dan ketanggapan staf tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki maka akan memperlambat kinerja pelayanan dan menjadikan program itu tidak efektif.

Mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2008 tanggal 29 Pebruari 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang, dalam melaksanakan tugasnya Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati dan secara teknis administrasi melalui Sekretaris Daerah.

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Malang terurai sebagai berikut:

- a. 1 (satu) orang Inspektur;
- b. 1 (satu) orang Sekretaris yang membawahi 3 (tiga) Orang Sub Bagian, yaitu:
 - Subag Perencanaan;
 - Subag Evaluasi dan Pelaporan;

- Subag Administrasi dan Umum.

c. 4 (empat) Orang Inspektur Pembantu Wilayah, adalah :

- Inspektur Pembantu Wilayah I ;
- Inspektur Pembantu Wilayah II ;
- Inspektur Pembantu Wilayah III ;
- Inspektur Pembantu Wilayah IV.

dimana masing-masing Inspektur Pembantu membawahi 3 (tiga) Kepala Seksi, yaitu :

- a. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan;
- b. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan;
- c. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Kemasyarakatan.

Seperti di kutip pada renstra 2011-2015 untuk mendukung operasional organisasi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Malang terdapat **Jabatan Struktural** terdiri dari:

- a. Jabatan struktural eselon IIb;
- b. Jabatan struktural eselon IIIa;
- c. Jabatan struktural eselon IVa.

Untuk jabatan fungsional, baik Jabatan Fungsional Auditor (JFA), Jabatan Fungsional Pengawas Pemerintahan (JFPP), serta Jabatan Fungsional Kepegawaian sampai dengan saat ini belum terbentuk (masih dalam usulan) yang kemungkinan ditahun mendatang segera disahkan sesuai dengan aturan yang berlaku. Dari data yang di ambil pada Rencana

Strategis 2011 sampai 2015 di atas dan hasil penelitian di lapangan maka penulis menyimpulkan bahwa sumberdaya di Inspektorat Kabupaten mencukupi untuk menjalankan kebijakan atau program yang menjadi tanggung jawabnya. Ditambah pula dengan ada wacana untuk menambah jabatan fungsional yang dapat membuat jalannya program lebih efektif.

Sumberdaya Inspektorat dalam indikator informasi dan wewenang sangat baik. Hal ini dikarenakan apabila terdapat informasi mengenai regulasi terbaru dari Bupati maka Inspektorat sebagai lembaga pengawas dapat mengetahui isi, tujuan, dan standat minimal pelayanan akan regulasi tersebut. Pada Rencana Strategi 2011-2015 juga di tulis pada bagian tujuan pokok dan fungsi Inspektorat bahwa, tugas utama dari Inspektorat adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintah daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintah desa dan pelaksanaan urusan pemerintah desa. Posisi Inspektorat dalam Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Malang juga langsung di bawah komando Bupati dan Wakil Bupati. Sehingga wewenang yang dimiliki Inspektorat sebagai badan pengawas sangat tinggi. Dalam hal fasilitas penunjang Inspektorat tidak mengalami kekurangan karena sudah tertulis dalam Rencana Strategis Inspektorat Kabupaten Malang bahwa, sarana pendukung Inspektorat meliputi mobil dinas, komputer, kamera dan masih banyak lagi dianggap sudah mencukupi. Hal ini di perkuat hasil wawancara saya dengan Bapak Didiet Chandara S. S.Sos M.M selaku Kepala Substansi Bagian Administrasi dan Umum pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“dalam hal sumberdaya Inspektorat tidak mengalami kekurangan sama sekali mas, mulai dari staf, informasi, dan sarana prasarana kita lengkap.

Karena tanpa sarana dan prasarana yang baik kinerja pengawasan kita tidak bisa efektif.”

Variabel yang ketiga adalah variabel disposisi, Menurut Edward III dalam Widodo (2006 :105) menegaskan bahwa “Keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan.” Disposisi merupakan keinginan, kemauan dan kecenderungan para pelaku kebijakan dalam melaksanakan kebijakan yang ada sehingga dijadikan sebagai suatu tujuan yang sungguh-sungguh ingin dicapai. Dalam hal disposisi atau kemauan Inspektorat Kabupaten Malang untuk menjalankan kebijakan Pemeriksaan Non Reguler sangat baik ini dapat dilihat dari pencapaian dari setiap tahun yang tak pernah kurang dari target. Dengan melihat hasil dari kinerja yang baik tersebut maka dapat di katakan tingkat kemauan Inspektorat Kabupaten Malang dalam menjalankan kebijakan Pemeriksaan Non Reguler sangat tinggi.

Variabel terakhir yang dibahas oleh Edward III adalah struktur birokrasi. Dalam hal ini Menurut Winarno (2005 : 150) terdapat dua karakteristik utama dalam birokrasi yaitu:

a. *Standard Operational Procedure (SOP)*

Standard Operational Procedure (SOP) merupakan kegiatan rutin yang memungkinkan para implementor melaksanakan kegiatan setiap harinya sesuai dengan standar yang ditentukan dengan SOP, para pelaksana dapat

mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luar, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas dalam penerapan peraturan.

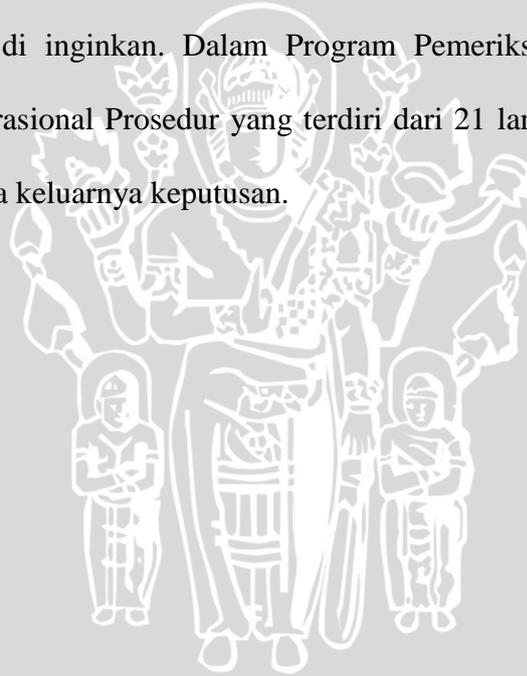
b. Fragmentasi

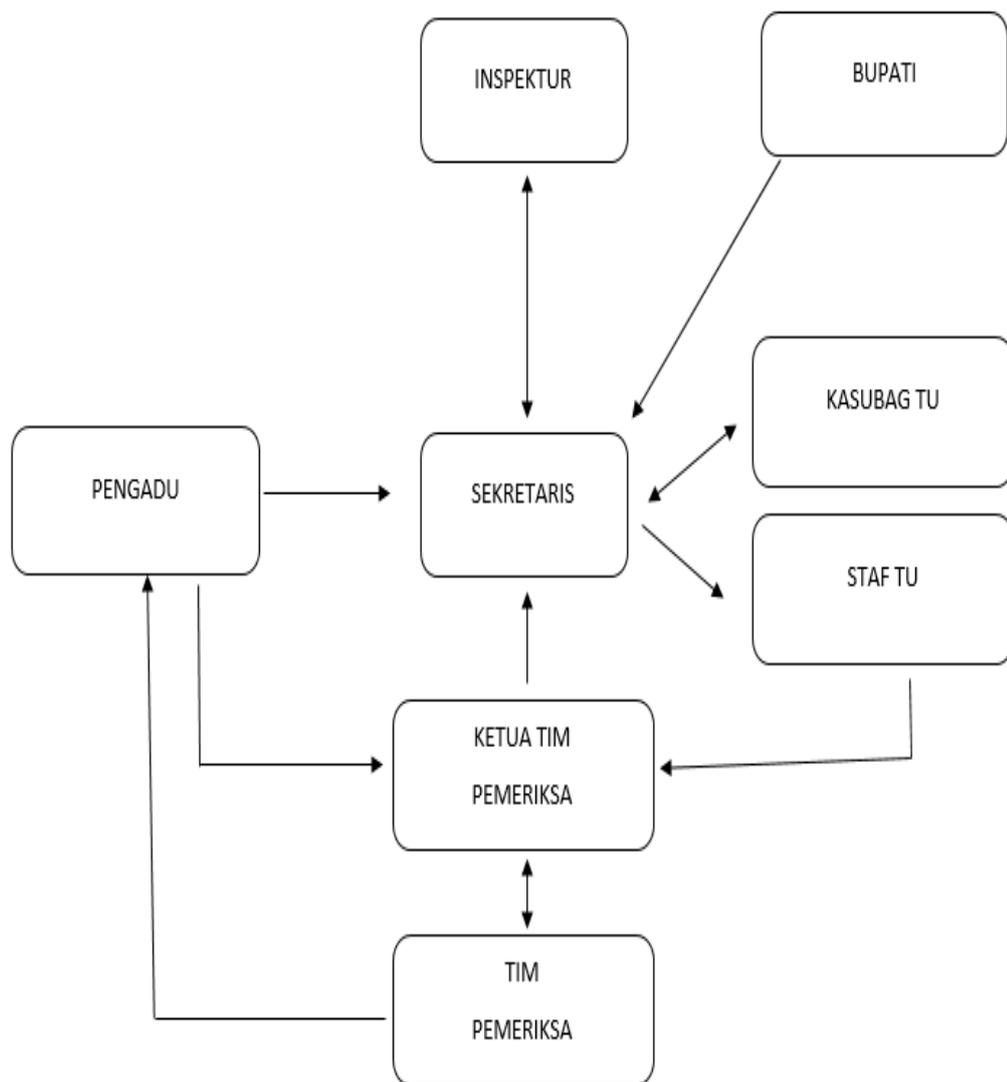
Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang dilakukan untuk melaksanakan kebijakan, berjalan lurus juga dengan berkurangnya kemungkinan keberhasilan kebijakan itu dilakukan.

Dalam hal struktur birokrasi Inspektorat Kabupaten Malang mempunyai tempat yang strategis dalam struktur organisasi Kabupaten Malang. Inspektroat memiliki jabatan langsung berkordinasi dengan Bupati atau Kepala Daerah Kabupaten Malang, sehingga dalam menjalankan Program Pemeriksaan Non Reguler tidak mendapatkan halangan karena kedudukan atau struktur. Berpedoman pada (SOP) Standart Operasional Prosedur, Program Pemeriksaan Non Reguler dijalankan. Sehingga tidak ada keraguan atau kebingungan dalam menjalankanya. Selain itu pembagian tugas di Inspektorat Kabupaten juga sangat jelas. Berpedoman pada (SOP) Standart Operasional Prosedur dan mempunyai pembagian tanggung jawab atau tugas yang merata membuat Program Pemeriksaan Non Reguler berjalan sangat efektif dan efisien secara internal.

2. Faktor-faktor penyebab masalah tersebut

Pemeriksaan Non Reguler merupakan pemeriksaan yang ada diluar program pemeriksaan reguler serta pemeriksaan kasus yang berdasarkan tugas khusus atau tugas tambahan dari Bupati. Beberapa contoh kasus yang di periksa pada program Pemeriksaan Non Reguler adalah kasus pengaduan masyarakat, kasus indisipliner PNS, kasus pengajuan ijin perceraian PNS, dan kasus kehilangan aset daerah. Untuk memerksa kasus-kasus di atas maka diperlukan adanya suatu standart operasional prosedur (SOP) agar kinerja pemeriksaan dan pemeriksa berjalan sesuai yang di inginkan. Dalam Program Pemeriksaan Non Reguler terdapat Standart Operasional Prosedur yang terdiri dari 21 langkah dimulai dari pelaporan kasus hingga keluarnya keputusan.





Gambar 8 Standart Operasional Prosedur Program Pemeriksaan Non Reguler

Sumber Data : Inspektorat Kabupaten Malang (diolah oleh peneliti 2016)

Dari standart operasional prosedur tersebut dapat dilihat apa yang menyebabkan jalannya proses pemeriksaan ini terhambat. Kemungkinan adanya hambatan bisa dari internal Inspektorat atau bisa juga dari eksternal. Contoh hambatan dari Internal Inspektorat adalah kurangnya kemauan atau sumber daya manusia dan hambatan dari eksternal contohnya adalah, kurangnya pengetahuan terlapor akan proses pemeriksaan, kurangnya kemauan dari terlapor untuk membantu Inspektorat atau diperiksa Inspektorat.

Dari hasil tinjauan dan data yang ada di lapangan terlihat tidak adanya hambatan pemeriksaan dari internal Inspektorat. Inspektorat tidak mendapat hambatan dari internalnya sendiri karena, jumlah sumberdaya, fasilitas, dan kemauan pegawai tercukupi, dan inspektroat mempunyai struktur dan kedudukan yang dipercaya langsung oleh Bupati. Adapun yang menjadi hambatan dalam menjalankan Standart Operasional Prosedur adalah dari eksternal Inspektorat Kabupaten. Hal tersebut dibenarkan dalam wawancara dengan Ibu Enggal Puspanti STIP selaku Staf Substansi Bagian Evaluasi dan Pelaporan pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“Sebenarnya yang membuat penanganan suatu kasus lama kebanyakan dari yang punya kasus. Contoh kasus izin perceraian Pegawai Negeri Sipil seringkali susah untuk bertemu keduabelah pihak secara bersamaan. Terkadang harus di panggil lebih dari satu kali untuk mengikuti prosedur pemeriksaan yang ada dan bahkan kalau sudah tiga kali panggilan tidak ada respon kami sendiri yang melakukan jemput bola ke keduabelah pihak.”

Kurangnya pengetahuan dan kemauan mengurus dari masyarakat, dalam hal ini PNS (Pegawai Negeri Sipil) juga terbukti dari hasil wawancara dengan Ibu Nia

Rahmawati yang sedang memiliki kasus perceraian Pegawai Negeri Sipil, Ibu Nia bekerja di Dinas Pajak Kabupaten Malang mengatakan

“saya kurang paham akan prosedur perceraian mas, dan tidak ada waktu untuk mengurusinya karena harus mengurus pekerjaan, rumah, dan kedua anak sendiri setelah sekarang pisah rumah dengan mantan suami. serba repot mas maunya cepat selesai tapi prosedurnya lama”

Kurangnya kepedulian dari masyarakat juga dibuktikan dengan wawancara dengan Bapak Adi calon pelapor

“ walau di websitenya Inspektorat Kabupaten bisa lapor mas, tapi saya sendiri kurang paham internet. alur prosedur pelaporan dan proses yang di gambar kelihatannya ribet.”

Dari wawancara dengan Bapak Adi dan Ibu Nia dapat diketahui bahwa tingkat kemauan masyarakat untuk melapor atau mengurus kasus yang ada sangat kurang. Inspektorat sudah memberi kemudahan dengan membuka website, tetapi masyarakat tidak mau untuk usaha membuka dan mempelajari prosedur yang ada. Berbagai alasan mulai dari tidak paham dan sibuk menjadi alasan masyarakat untuk tidak mau mengurus prosedur yang sudah ada.

a. Pengkajian Hambatan dalam Pembentukan Keputusan

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, maka haruslah didukung dengan strategi pencapaian visi dan misi. Pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih alternatif terbaik dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran dengan cara yang paling baik. Strategi ini akan memperjelas makna dan hakekat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik.

Strategi yang ditetapkan oleh Inspektorat Kabupaten Malang adalah sebagai berikut :

1. Interaktif, komunikatif dan informatif
2. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) teknis bidang pengawasan.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Pemilihan kebijakan secara hati-hati dapat mempertajam arti strategi dan menjadi pedoman bagi keputusan-keputusan dalam suatu arah yang mendukung strategi.

Kebijakan yang diambil oleh Inspektorat Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan pengawasan kebijakan Kepala Daerah dan program-program prioritas pemerintah daerah ;
2. Mempercepat terbentuknya sistem pengendalian intern Satuan Kerja Perangkat Daerah ;
3. Mengedepankan pembinaan dan pencegahan daripada penindakan ;
4. Prioritas Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Teknis Bidang Pengawasan.

Untuk dapat mewujudkan visi misi tersebut dibutuhkan pengkajian hambatan dalam beberapa variabel, yaitu variabel tekanan politik, variabel komposisi staf, variabel penduduk, dan variabel efektifitas manajemen.

1) Pengkajian hambatan dalam variabel politik

Pengkajian hambatan dalam variabel politik pada Inspektorat Kabupaten bisa dilihat dari fungsi di bentuknya inspektorat adalah untuk memastikan setiap SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan instansi yang ada di bawah Bupati

dapat menjalankan fungsinya sesuai yang diharapkan Bupati. Karena itu berdasarkan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2008 tanggal 29 Pebruari 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang diubah Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2014 Perubahan atas Peraturan Bupati Malang Nomor 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten, adalah melakukan pengawasan umum atas jalannya Pemerintahan dan Pembangunan melalui kegiatan :

- a) Pemeriksaan;
- b) Pengusutan;
- c) Pengujian;
- d) Pembinaan;
- e) Monitoring;
- f) Evaluasi;
- g) Tugas – tugas lain sesuai dengan perintah Bupati

Sedangkan identifikasi dan sasaran pemeriksaan yang dilakukan menyangkut 4 (empat) Aspek:

- a) Aspek Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi;
- b) Aspek Pengelolaan Keuangan;
- c) Aspek Pengelolaan Aset;
- d) Aspek Pengelolaan Kepegawaian.

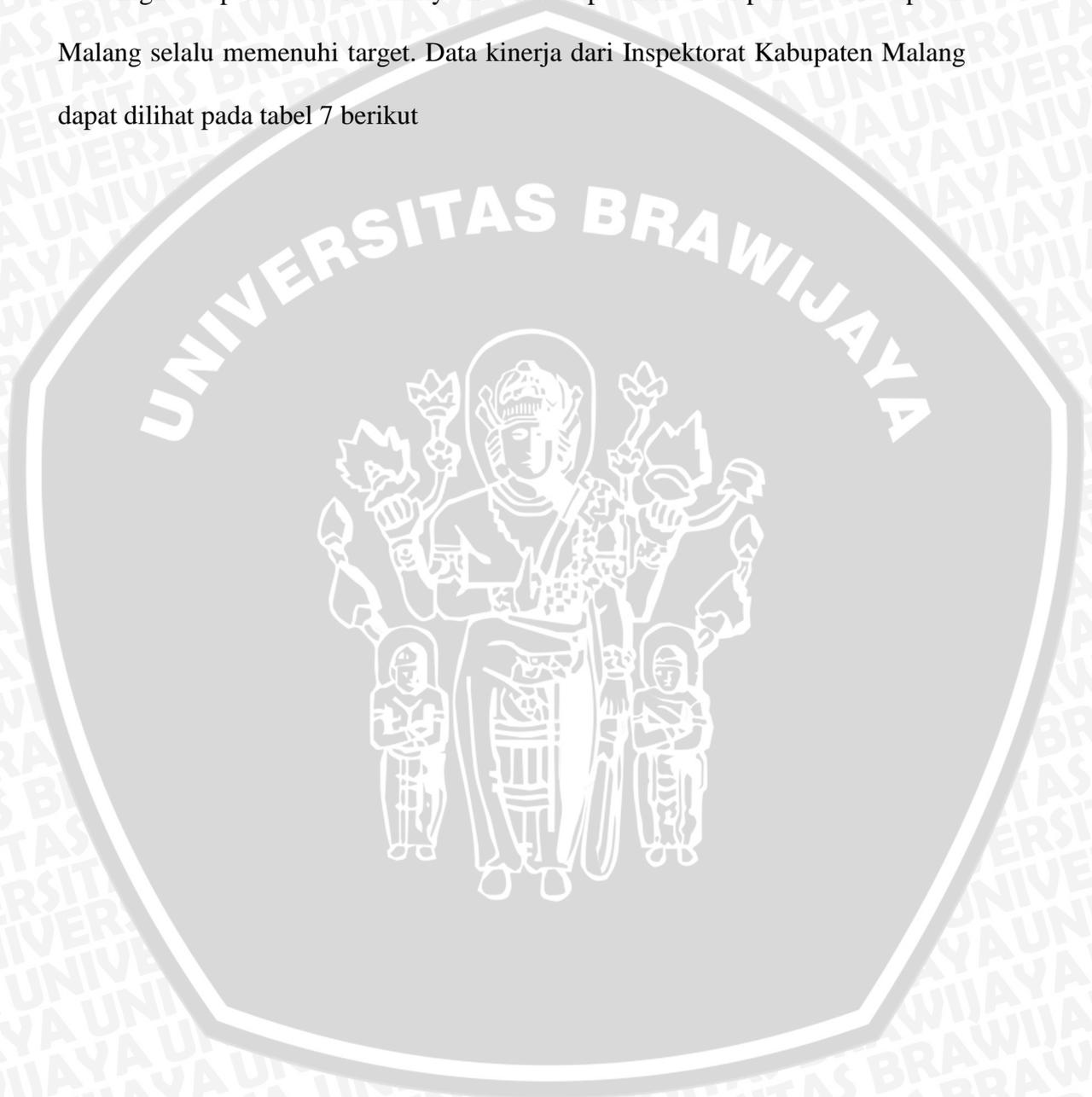
Berdasarkan tugas dan identifikasi sasaran di atas perlu juga untuk menentukan isu – isu strategis dalam pelaksanaan pengawasan tugas dan fungsi

Inspektorat Kabupaten Malang saat ini dan di tahun mendatang terurai sebagai berikut :

- 1) Cepatnya perubahan Peraturan Peraturan atas peraturan perundang-undangan seringkali menjadi sumber permasalahan, hal ini disebabkan perubahan regulasi yang terjadi tidak didasarkan atas kepentingan organisasi, masyarakat dan lainnya tetapi lebih banyak didasarkan atas kepentingan politik.
- 2) Kurangnya pemahaman Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam melaksanakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Untuk mencapai pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pertanggungjawaban harus dilaksanakan secara tertib dan terkendali dengan berpedoman pada Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bertujuan memberikan keyakinan yang memadai untuk tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, keandalan pelaporan keuangan, aset daerah dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Karena tugas yang diberikan kepada Inspektorat Kabupaten sangat berat maka diperlukan sebuah wewenang yang tinggi agar tidak ada instansi pemerintah daerah yang bisa lolos dari pemeriksaan Inspektorat Kabupaten. Begitu juga Inspektorat yang diberikan wewenang dan kapasitas yang tinggi oleh Bupati, maka Inspektorat Kabupaten memiliki tekanan Politik yang tinggi juga. Tekanan politik Inspektorat Kabupaten adalah memastikan bahwa setiap Instansi di Kabupaten

berjalan Sesuai yang diharapkan oleh Bupati. Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dalam menjalankan tugasnya sebagai pengawas sangat bagus. Dapat dilihat dari tingkat capaian terselesaikannya kasus setiap tahun di Inspektorat Kabupaten Malang selalu memenuhi target. Data kinerja dari Inspektorat Kabupaten Malang dapat dilihat pada tabel 7 berikut



Tabel 6 Perbandingan Target, Realisasi dan Capaian Kinerja dengan Target yang Ada Dalam Renstra 2011-2015

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TAHUN 2011			TAHUN 2012			TAHUN 2013			TAHUN 2014			TARGET RENSTRA (2011-2015)
			TARGET	REALISASI	CAPAIAN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Menurunnya jumlah pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan dan terbitnya rekomendasi hasil pemeriksaan	1. Jumlah PKPT yang dilaksanakan tepat waktu	48 SKPD	48 SKPD	100%	44 SKPD	44 SKPD	100%	68 SKPD	68 SKPD	100%	84 SKPD	84 SKPD	100%	317 SKPD
		2. Jumlah LHE AKIP yang selesai tepat waktu	8 LHE	8 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%	12 LHE	12 LHE	100%	79 LHE
		3. Jumlah Laporan Hasil Reviu LKPD	1 Laporan Reviu LKPD	1 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	2 Laporan Reviu LKPD	2 Laporan Reviu LKPD	100%	9 Laporan
		4. Persentase Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%/th
2.	Penyelesaian kasus-kasus	Jumlah Penanganan Kasus	110 Kasus	233 Kasus	211%	148 Kasus	148 Kasus	100%	149 Kasus	155 Kasus	104%	165 Kasus	165 Kasus	100%	700 Kasus
3.	Terwujudnya Aparat Pengawasan yang kompeten dan profesional	1. Jumlah Aparatur yang mengikuti Diklat dan Bintek untuk memenuhi kualifikasi tertentu	22 org/th	22 org/th	100%	22 org/th	22 org/th	100%	17 org/th	17 org/th	100%	17 org/th	17 org/th	100%	99 org/th
		2. Jumlah PKS yang dilaksanakan	6 PKS/th	6 PKS/th	100%	30 PKS									

Sumber : LKJ Inspektorat Kabupaten Malang Tahun 2014

2) Pengkajian hambatan dalam variabel komposisi staf

Pengkajian hambatan dalam variabel komposisi staf, pentingnya sumber daya guna menjalankan Program Pemeriksaan Non Reguler pada Inspektorat Kabupaten Malang Mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2008 tanggal 29 Pebruari 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten Malang diubah Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2014 Perubahan atas Peraturan Bupati Malang Nomor 23 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Inspektorat Kabupaten, dalam menjalankan tugasnya Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati dan secara teknis administrasi melalui Sekretariat Daerah. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Malang terurai sebagai berikut:

- a. 1 (satu) orang Inspektur
- b. 1 (satu) orang Sekretaris yang membawahi 3 (tiga) orang Sub Bagian, yaitu:
 - Subag Perencanaan
 - Subag Evaluasi dan Pelaporan
 - Subag Administrasi dan Umum
- c. 4 (empat) orang Inspektur Pembantu Wilayah, adalah:
 - Inspektur Pembantu Wilayah I
 - Inspektur Pembantu Wilayah II
 - Inspektur Pembantu Wilayah III
 - Inspektur Pembantu Wilayah IV

Dimana masing-masing Inspektur Pembantu membawahi 3 (tiga) Kepala Seksi, yaitu :

- a. Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pembangunan
- b. Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pemerintahan
- c. Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Kemasyarakatan

Komposisi personil Inspektorat Kabupaten Malang berdasarkan jenjang pendidikan terdiri dari SLTA, D3, S1 dan S2 dengan berbagai macam disiplin ilmu yaitu Administrasi, Teknik, Ekonomi, Hukum, Ilmu Sosial, Sastra Inggris Manajemen dan Administrasi Publik sedangkan berdasarkan kepangkatan mulai dari III/a sampai dengan IV/b, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 7 Pangkat dan Golongan Inspektorat Kabupaten Malang

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Strata Pendidikan					
			SLTP	SLTA	D-1	D-3	S-1	S-3
1	Gol. IV/c	1 orang	-	-	-	-	-	1
2	Gol. IV/b	2 orang	-	-	-	-	-	2
3	Gol. IV/a	8 orang	-	-	-	-	2	6
4	Gol. III/d	9 orang	-	-	-	-	7	2
5	Gol. III/c	10 orang	-	-	-	-	7	3
6	Gol. III/b	8 orang	-	1	-	-	7	-
7	Gol. III/a	1 orang	-	1	-	-	-	-
8	Honorer	7 orang	-	3	-	-	4	-
Jumlah		46 orang		5	-	-	27	14

Sumber data: RENSTRA Inspektorat Kabupaten Malang

Untuk mendukung operasional organisasi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Malang terdapat **Jabatan Struktural** terdiri dari :

- a. Jabatan struktural eselon IIb
- b. Jabatan struktural eselon IIIa
- c. Jabatan struktural eselon Iva

Untuk jabatan fungsional, baik Jabatan Fungsional Auditor (JFA), Jabatan Fungsional Pengawas Pemerintahan (JFPP), serta Jabatan Fungsional Kepegawaian sampai dengan saat ini belum terbentuk (masih dalam usulan) yang kemungkinan

ditahun mendatang segera disahkan sesuai dengan aturan yang berlaku. Dari uraian komposisi staf diatas dapat dilihat di Inspektorat Kabupaten memiliki 41 orang pegawai sarjana dan 5 orang pegawai lulusan SLTA. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Didiet Chandara S. S.Sos M.M selaku Kepala Substansi Bagian Administrasi dan Umum pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“dalam hal sumberdaya Inspektorat tidak mengalami kekurangan sama sekali mas, mulai dari staf , informasi, dan sarana prasarana kita lengkap. Karena tanpa sarana dan prasarana yang baik kinerja pengawasan kita tidak bisa efektif.”

Berdasarkan hasil wawancara saya dan tabel kinerja Inspektorat Kabupaten Malang yang tertulis di (LKJ) Laporan Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang tahun 2014, dapat disimpulkan bahwa pada Inspektorat Kabupaten Malang komposisi staf sudah memadai dan tidak kekurangan. Hal ini dapat disimpulkan karena kinerja dari Inspektorat stabil dan baik.

3) Pengkajian hambatan dalam variabel Penduduk

Pengkajian hambatan dalam variabel Penduduk, penduduk atau masyarakat sangatlah penting fungsinya dalam mengetahui suatu pemerintahan itu sudah berjalan dengan baik atau tidak. Karena yang menjadi salah satu indikator baik atau buruknya kinerja pemerintah adalah dari tingkat kepuasan penduduknya. Maka dari itu apabila tingkat kepedulian atau kemauan penduduk kurang maka akan sangat berimbas pada peningkatan kinerja Inspektorat Kabupaten Malang. Kurangnya kerjasama dan pengetahuan prosedur dari pihak yang mempunyai kasus menjadi salah satu faktor yang membuat penanganan tidak dapat berjalan sesuai waktu yang ditargetkan

Hal tersebut dibenarkan dalam wawancara dengan Ibu EP STIP selaku Staf Substansi Bagian Evaluasi dan Pelaporan pada tanggal 13 Januari 2016 jam 14.00 WIB mengatakan bahwa:

“Sebenarnya yang membuat penanganan suatu kasus lama kebanyakan dari yang punya kasus. Contoh kasus izin perceraian Pegawai Negeri Sipil seringkali susah untuk bertemu kedua belah pihak secara bersamaan. Terkadang harus di panggil lebih dari satu kali untuk mengikuti prosedur pemeriksaan yang ada dan bahkan kalau sudah tiga kali panggilan tidak ada respon kami sendiri yang melakukan jemput bola ke kedua belah pihak.”

Kurangnya pengetahuan dan kemauan mengurus dari masyarakat, dalam hal ini PNS (Pegawai Negeri Sipil) juga terbukti dari hasil wawancara dengan Ibu NR yang sedang memiliki kasus perceraian Pegawai Negeri Sipil, Ibu NR bekerja di Dinas Pajak Kabupaten Malang mengatakan

“saya kurang paham akan prosedur perceraian mas, dan tidak ada waktu untuk mengurusnya karena harus mengurus pekerjaan, rumah, dan kedua anak sendiri setelah sekarang pisah rumah dengan mantan suami. serba repot mas maunya cepat selesai tapi prosedurnya lama”

Kurangnya kepedulian dari masyarakat juga dibuktikan dengan wawancara dengan Bapak AD calon pelapor

“walau di websitenya Inspektorat Kabupaten bisa lapor mas, tapi saya sendiri kurang paham internet. alur prosedur pelaporan dan proses yang di gambar kelihatannya ribet.”

Dari wawancara dengan Bapak AD dan Ibu NR dapat diketahui bahwa tingkat kemauan masyarakat untuk melapor atau mengurus kasus yang ada sangat kurang. Inspektorat sudah memberi kemudahan dengan membuka website, tetapi masyarakat tidak mau untuk usaha membuka dan mempelajari prosedur yang ada. Berbagai alasan mulai dari tidak paham dan sibuk menjadi alasan masyarakat untuk tidak mau mengurus prosedur yang sudah ada.

4) Pengkajian hambatan dalam variabel efektifitas manajemen

Pengkajian hambatan dalam variabel efektifitas manajemen. Menurut Jones (1994), pemahaman para manajer mengenai efektivitas organisasi sangat mempengaruhi kemampuannya guna memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil (*value creation*). Semakin produktif dan efisien suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya maka semakin tinggi *value creation* yang dicapainya. Jones juga mengemukakan bahwa control (pengendalian), innovation (penemuan) dan *efficiency* merupakan 3 penekanan dalam top management yang akan menentukan efektivitas organisasi. Pertama, Control atau pengendalian merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mengendalikan lingkungan eksternal sekaligus untuk menarik sumber daya dan pelanggannya. Lingkungan eksternal merupakan suatu hal yang dinamis, yakni selalu mengalami perubahan dimana organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dengan menggunakan dan melindungi sumber dayanya secara optimal menunjukkan kemampuannya untuk mengendalikan lingkungan eksternalnya. Kedua, *Innovation* merupakan pengembangan dan peningkatan keahlian suatu organisasi untuk menemukan cara-cara dan hasil baru dalam proses pelayanan. Innovation juga berarti penerimaan atau pembentukan nilai-nilai baru yang lebih konstruktif agar suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk menanggapi, menyesuaikan diri dan meningkatkan mekanisme kerjanya. Ketiga, *Efficiency* merupakan rasio antara output dan input, yakni penerapan cara-cara baru untuk meningkatkan produktifitas.

Kemampuan teknis dari suatu organisasi, yakni tingkat produktivitas dan efisiensi (rasio output dan input) dari sumber daya yang dimiliki. Baik mutu SDM, teknologi yang dimilikinya dan manajemen akan menentukan output yang dihasilkannya.

b. Kembangkan solusi-solusi alternatif

Untuk mewujudkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan, haruslah didukung dengan tujuan dan sasaran yang mengacu pada pernyataan Visi dan Misi. Adapun

Tujuan Inspektorat Kabupaten Malang:

1. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa;
2. Meningkatkan akses masyarakat terhadap pelayanan pengaduan;
3. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Aparatur Pengawasan.

Sedangkan **Sasaran** yang ingin dicapai Inspektorat Kabupaten Malang:

1. Menurunnya jumlah pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan dan terbitnya rekomendasi hasil pemeriksaan;
2. Penyelesaian Kasus-kasus;
3. Terwujudnya Aparatur Pengawasan yang kompeten dan profesional.

Indikator Kinerja Sasaran

1. Jumlah LHP PKPT yang selesai tepat waktu;
2. Jumlah LHE AKIP yang selesai tepat waktu;
3. Jumlah Laporan Hasil Reviu LKPD;
4. Persentase penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP);
5. Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan Kasus;
6. Jumlah Aparatur Pengawasan yang mengikuti Diklat dan Bintek;

7. Jumlah Pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri (PKS).

Untuk mewujudkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan, maka haruslah didukung dengan strategi pencapaian visi dan misi. Pemilihan strategis adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih alternative terbaik dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran dengan cara yang paling baik. Strategi ini akan memperjelas makna dan hakekat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik.

Strategi yang ditetapkan oleh Inspektorat Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Interaktif, komunikatif dan informative
2. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) teknis bidang pengawasan

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan.

Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Pemilihan kebijakan secara hati-hati dapat mempertajam arti strategi dan menjadi pedoman bagi keputusan-keputusan dalam suatu arah yang mendukung strategi. Kebijakan yang diambil oleh Inspektorat Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan pengawasan kebijakan Kepala Daerah dan program-program prioritas pemerintah daerah;
2. Mempercepat terbentuknya system pengendalian intern Satuan Kerja Perangkat Daerah;
3. Mengedepankan pembinaan dan pencegahan daripada penindakan;

4. Prioritas Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) teknis bidang pengawasan.

c. Menentukan solusi paling layak

Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan Dalam rangka menjaga stabilitas kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dari waktu ke waktu, maka seluruh jajaran aparatur Inspektorat Kabupaten Malang selalu berupaya menjaga komunikasi dan suasana kerja yang baik demi terciptanya motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedekatan secara emosional, rasa saling menghargai dan suasana kerja yang kondusif menjadi kunci utama tercapainya kinerja Inspektorat kabupaten Malang karena dalam situasi tersebut, evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin dapat dilakukan secara terbuka dengan kepala dingin dan keinginan untuk saling melengkapi kekurangan satu sama lain sebagai sebuah team work yang solid demi keberhasilan kinerja Inspektorat Kabupaten Malang. Dalam rangka menentukan solusi yang tepat dalam setiap penyelesaian persoalan yang ada di Inspektorat Kabupaten Malang, perlu dipertimbangkan aspek-aspek strategis yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang terdiri dari sejumlah kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal serta peluang dan tantangan yang merupakan faktor eksternal. Adapun rincian dari masing-masing faktor internal dan eksternal dapat dilihat dalam tabel

Tabel 9 Faktor Internal dan Eksternal Inspektorat Kabupaten Malang

Aspek Internal		Aspek Eksternal	
Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Tantangan
Tersedianya sumberdaya manusia aparatur pengawas	Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia aparatur	Adanya peraturan di bidang pengawasan	Pengaruh politis dalam upaya penegakan hukum

	pengawas masih kurang		
Adanya motivasi kerja yang tinggi diantara aparatur inspektorat Kabupaten Malang	Terbatasnya sarana dan prasarana	Peran Inspektorat sebagai Aparatur Pengawas Internal Pemerintah	Cepatnya perubahan regulasi
Dukungan dari atasan langsung	Terbatasnya anggaran pengawasan	Dukungan kerjasama dengan lembaga pengawas lainnya Tuntutan reformasi untuk perbaikan kinerja pemerintah	Masih ada beberapa ketentuan peraturan perundang-undangan dari pemerintah pusat yang kurang konsisten dalam konteks otonomi atau kewenangan daerah

Sumberdata LKJ Inspektorat Kabupaten Malang

Terkait aspek internal dan eksternal yang dimiliki oleh Inspektorat Kabupaten Malang, maka setiap solusi yang ditawarkan untuk penyelesaian persoalan yang ada harus selalu mempertimbangkan aspek-aspek tersebut. Kuncinya, bagaimana meningkatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan guna menangkap peluang yang ada dalam rangka mengatasi tantangan yang muncul. Dengan memperhatikan aspek internal dan eksternal yang dimiliki oleh Inspektorat Kabupaten Malang, maka alternatif solusi yang telah dilakukan selama tahun 2014 adalah sebagai berikut:

1. Mengajukan tambahan personil ke Badan Kepegawaian Daerah melalui formasi CPNS;

2. Meningkatkan kapasitas personil melalui kegiatan Diklat, baik yang diselenggarakan secara internal maupun yang diselenggarakan oleh instansi terkait;
3. Memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) karena keahlian yang dimiliki oleh personil Inspektorat Kabupaten Malang sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja masing-masing personil;
4. Meningkatkan sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan;
5. Melakukan koordinasi dan evaluasi capaian kinerja secara rutin guna mengantisipasi secara dini kemungkinan munculnya kendala yang dapat menghambat tercapainya kinerja Inspektorat Kabupaten Malang;
6. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif dengan mengedepankan kerjasama yang baik diantara masing-masing personil

3. Pemantauan umpan balik dari tindakan yang telah dilakukan

Analisa Keberhasilan Kinerja Sejak tahun 2011, setiap target yang ditetapkan oleh Inspektorat selalu dapat dicapai sesuai harapan, bahkan untuk penyelesaian kasus pada tahun 2011 terjadi pencapaian realisasi yang melebihi target hingga mencapai 211%, dan pada tahun 2013 mencapai 104% karena pada dasarnya kasus yang masuk tidak dapat diprediksi, melainkan hanya diperkirakan berdasar jumlah kasus pada tahun sebelumnya. Jenis kasus yang ditangani Inspektorat Kabupaten Malang meliputi pengaduan masyarakat, indisipliner, permohonan izin perceraian, kehilangan aset daerah, pemeriksaan khusus maupun pemeriksaan lain dengan tujuan tertentu. Khusus untuk kasus pengaduan masyarakat, jika jumlahnya

meningkat, maka secara positif dapat dimaknai bahwa masyarakat semakin kritis dan peduli terhadap jalannya pemerintahan, tetapi jika jumlah pengaduan masyarakat menurun bisa dimaknai dari dua sisi, pertama karena masyarakat memang sudah mendapat pelayanan yang memuaskan, kedua karena masyarakat sudah semakin apatis, tidak peduli dengan kondisi pemerintahan yang ada. Sementara untuk kasus-kasus lain seperti indisipliner, pengajuan izin perceraian dan kehilangan aset daerah diharapkan jumlahnya menurun dari waktu ke waktu. Pencapaian Kinerja Inspektorat Kabupaten Malang sebagaimana tersebut di atas merupakan hasil kerja keras dari semua aparatur yang ada di Inspektorat Kabupaten Malang, baik aparatur yang ada di Sekretariat maupun aparatur yang ada di masing-masing wilayah (Inspektur Pembantu beserta jajarannya), dimana masing-masing aparatur selalu berusaha melaksanakan tupoksinya secara optimal dibawah kendali Inspektur Kabupaten Malang selaku Atasan Langsung yang mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, saling menghargai dan saling memotivasi sehingga tercipta kerjasama yang sangat baik. Hal ini terbukti dari hasil capaian kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dari tahun ke tahun yang selalu mencapai nilai sesuai target, sebagai hasil kerjasama diantara seluruh aparatur dengan Inspektur Kabupaten Malang yang kepemimpinannya mendapat Penghargaan dengan Parameter Kepemimpinan Terbaik V dari Bupati Malang.

Analisa Peningkatan/Penurunan Kinerja Untuk jumlah LHP PKPT yang menurun di tahun 2011 ke 2012 dari 48 LHP menjadi 44 LHP disebabkan adanya pengalihan ke kegiatan yang lain, yaitu penyelesaian kasus dari 110 menjadi 148 kasus. Sementara untuk indikator kinerja yang lain dari tahun ke tahun diupayakan selalu

ada peningkatan karena tuntutan kebutuhan yang ternyata juga didukung dengan adanya ketersediaan anggaran. Jadi pada dasarnya dari tahun ke tahun semua kegiatan telah berhasil dilaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan dengan tetap berpedoman pada prinsip ekonomis, efektif dan efisien (3E) dan mengacu pada Standar Satuan Harga tahun berjalan. Jadi sasaran strategis yang ada di dalam Renstra serta indikator kinerja yang telah ditetapkan dengan target telah berhasil direalisasikan secara keseluruhan dengan capaian sebesar 100%. Dari keseluruhan capaian kinerja yang diperoleh Inspektorat Kabupaten Malang, meskipun setiap indikator kinerja telah tercapai sesuai target yang telah ditetapkan dengan capaian 100%, tetapi untuk penyelesaian administrasi berupa pelaporan masih mengalami keterlambatan. Hal ini terjadi karena ritme pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Malang sangat padat dari pemeriksaan yang satu ke pemeriksaan yang lain sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam penyusunan laporan. Selain adanya keterlambatan dalam penyusunan laporan, hal lain yang harus ditingkatkan adalah hasil dari penyelesaian tindak lanjut rekomendasi temuan hasil pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Malang. SKPD belum sepenuhnya memanfaatkan kegiatan pemutakhiran data yang diselenggarakan oleh Inspektorat Kabupaten Malang setiap triwulan untuk melengkapi dokumen tindak lanjut sesuai rekomendasi temuan hasil pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Malang sebagaimana yang tertuang dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan Dalam rangka menjaga stabilitas kinerja Inspektorat Kabupaten Malang dari waktu ke waktu, maka seluruh jajaran aparatur Inspektorat Kabupaten Malang selalu berupaya menjaga komunikasi dan suasana

kerja yang baik demi terciptanya motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedekatan secara emosional, rasa saling menghargai dan suasana kerja yang kondusif menjadi kunci utama tercapainya kinerja Inspektorat kabupaten Malang karena dalam situasi tersebut, evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin dapat dilakukan secara terbuka dengan kepala dingin dan keinginan untuk saling melengkapi kekurangan satu sama lain sebagai sebuah team work yang solid demi keberhasilan kinerja Inspektorat Kabupaten Malang. Dalam rangka menentukan solusi yang tepat dalam setiap penyelesaian persoalan yang ada di Inspektorat Kabupaten Malang, perlu dipertimbangkan aspek-aspek strategis yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang terdiri dari sejumlah kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal serta peluang dan tantangan yang merupakan faktor eksternal. Adapun rincian dari masing-masing faktor internal dan eksternal dapat dilihat dalam tabel

Tabel 8 Faktor Internal dan Eksternal Inspektorat Kabupaten Malang

Aspek Internal		Aspek Eksternal	
Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Tantangan
Tersedianya sumberdaya manusia aparatur pengawas	Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia aparatur pengawas masih kurang	Adanya peraturan di bidang pengawasan	Pengarus politis dalam upaya penegakan hukum
Adanya motivasi kerja yang tinggi diantara aparatur inspektorat Kabupaten Malang	Terbatasnya sarana dan prasarana	Peran Inspektorat sebagai Aparatur Pengawas Internal Pemerintah	Cepatnya perubahan regulasi
Dukungan dari atasan langsung		Dukungan kerjasama dengan	Masih ada beberapa

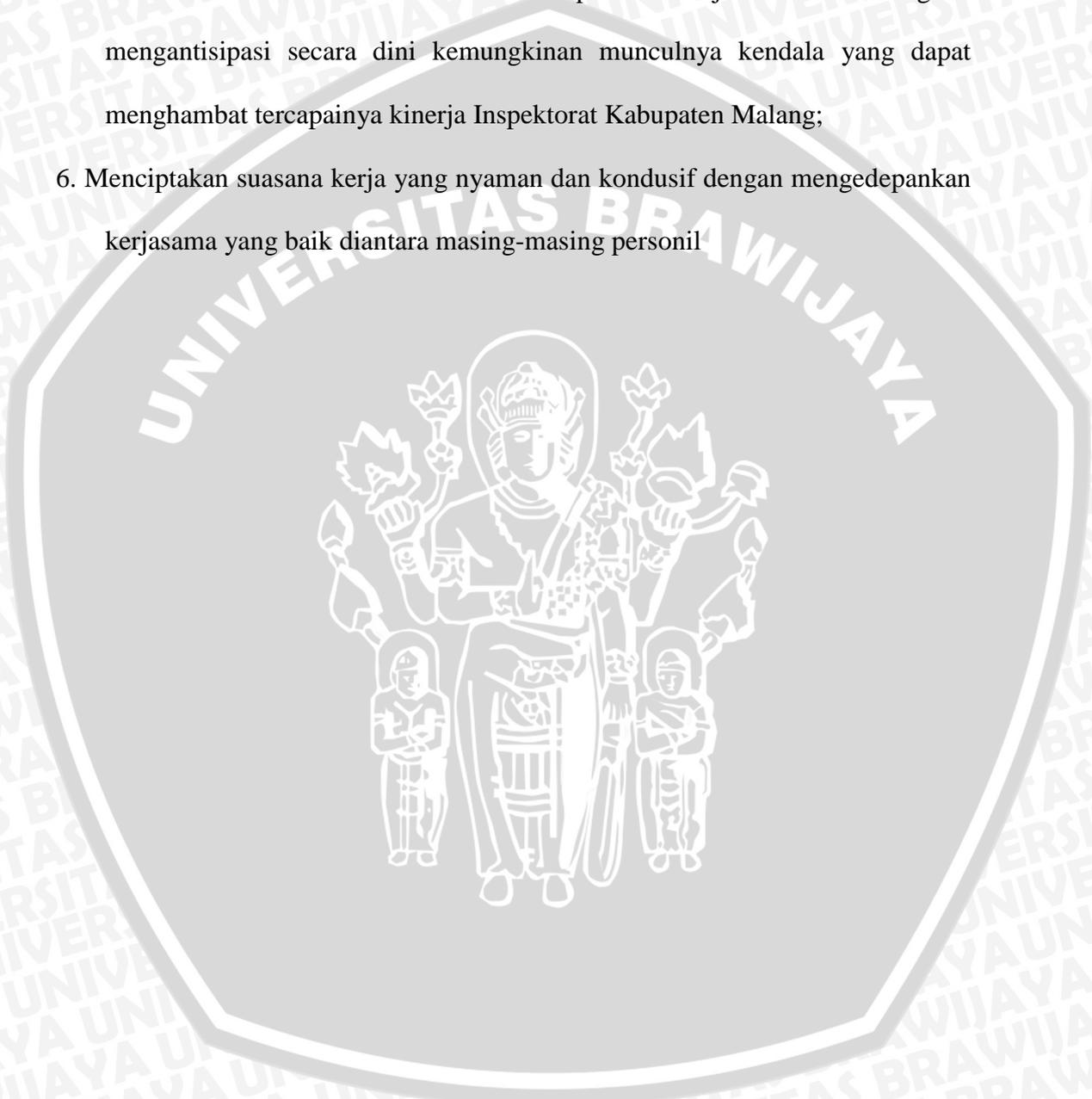
	Terbatasnya anggaran pengawasan	lembaga pengawas lainnya	ketentuan peraturan perundang-undangan dari pemerintah pusat yang kurang konsisten dalam konteks otonomi atau kewenangan daerah
		Tuntutan reformasi untuk perbaikan kinerja pemerintah	

Sumberdata LKJ Inspektorat Kabupaten Malang

Terkait aspek internal dan eksternal yang dimiliki oleh Inspektorat Kabupaten Malang, maka setiap solusi yang ditawarkan untuk penyelesaian persoalan yang ada harus selalu mempertimbangkan aspek-aspek tersebut. Kuncinya, bagaimana meningkatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan guna menangkap peluang yang ada dalam rangka mengatasi tantangan yang muncul. Dengan memperhatikan aspek internal dan eksternal yang dimiliki oleh Inspektorat Kabupaten Malang, maka alternatif solusi yang telah dilakukan selama tahun 2014 adalah sebagai berikut:

1. Mengajukan tambahan personil ke Badan Kepegawaian Daerah melalui formasi CPNS;
2. Meningkatkan kapasitas personil melalui kegiatan Diklat, baik yang diselenggarakan secara internal maupun yang diselenggarakan oleh instansi terkait;
3. Memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) karena keahlian yang dimiliki oleh personil Inspektorat Kabupaten Malang sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja masing-masing personil;

4. Meningkatkan sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan;
5. Melakukan koordinasi dan evaluasi capaian kinerja secara rutin guna mengantisipasi secara dini kemungkinan munculnya kendala yang dapat menghambat tercapainya kinerja Inspektorat Kabupaten Malang;
6. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif dengan mengedepankan kerjasama yang baik diantara masing-masing personil



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada pembahasan sebelumnya mengenai Pengawasan Inspektorat Kabupaten Malang tentang Program Pemeriksaan Non Reguler. Maka pada bagian penutup ini penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan sesuai fokus yang telah ditetapkan.

Berikut adalah kesimpulan berdasarkan uraian pada pembahasan sebelumnya yaitu:

1. Program Pemeriksaan Non Reguler bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah daerah agar tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah tinggi dan pemerintahan di daerah dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan
 - a. Inspektorat Kabupaten Malang dalam menjalankan Program Pemeriksaan Non Reguler tidak mengalami permasalahan dari dalam internalnya tetapi mendapat permasalahannya pada tingkat kemauan penduduk atau dari eksternal
2. Faktor penyebab terjadinya masalah pada Program Pemeriksaan Non Reguler adalah kurangnya kerja sama dari masyarakat atau pihak terlapor untuk segera meyelesaikan masalahnya.
 - a. Hambatan merupakan bahan evaluasi untuk Inspektorat dalam menjalankan Program Pemeriksaan Non Reguler

b. Strategi yang ditetapkan oleh Inspektorat Kabupaten Malang adalah interaktif, komunikatif dan informatif serta meningkatkan mutu pegawai melalui pendidikan dan pelatihan

c. Solusi yang paling layak terkait sasaran strategis yaitu tercapainya jumlah penanganan kasus dengan target 165 kasus dan realisasinya sudah mencapai 100%

3. Solusi yang ditawarkan untuk penyelesaian persoalan yang ada harus selalu mempertimbangkan aspek-aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Intinya bagaimana meningkatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan guna menangkap peluang yang ada dalam rangka mengatasi tantangan yang muncul.

B. Saran

Dalam melaksanakan Program Pemeriksaan Non Reguler maka perlu adanya sosialisasi mengenai apa saja yang menjadi tanggung jawab Inspektorat Kabupaten Malang dan bagaimana prosedur pengaduan atau penanganan kasus yang ada di Inspektorat Kabupaten Malang.

1. Dalam menuju clean government dan good government Inspektorat harus lebih sering melakukan penyuluhan mengenai apa yang menjadi tanggung jawabnya dan memaparkan bagaimana prosedur pemeriksaan kepada terlapor dan juga masyarakat Kabupaten Malang
2. Dalam meningkatkan tingkat kemauan masyarakat untuk melapor atau menyelesaikan masalahnya di Inspektorat, seharusnya pihak Inspektorat

Kabupaten Malang lebih interaktif dengan PNS Kabupaten Malang dan masyarakat Kabupaten Malang

3. Perlu adanya tambahan sumber daya manusia dengan cara mempercepat pembentukan Jabatan Fungsional Auditor, Jabatan Fungsional Pengawas Pemerintah, dan Jabatan Fungsional Kepegawaian agar kinerja Inspektorat Kabupaten Malang lebih efektif dan efisien.
4. Harus ada komunikasi yang baik antara pemerintah daerah dan pemerintah pusat mengenai perubahan regulasi sehingga Inspektorat Kabupaten Malang dapat segera memastikan regulasi tersebut apakah sudah berjalan dengan benar atau belum



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 2014. *Analisis Kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*, Jakarta, PT Bumi Aksara
- Casley, Dennis J. Dan Kumar, Krisna. 1991. *Pemantuan dan Evaluasi Proyek Pertanian*. Jakarta. UI-Press.
- Dunn, William 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dr. Riant Nugroho, 2009. *Public Policy (edisi revisi)*, Jakarta, PT . Elex Media Komputindo
- Handayani, Soewarno. 1985. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT Gunung Agung
- Islamy, M, Irfan 2014. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jones, Charles O. 1991. *Pengantar Kebijakan Publik*. Penerjemah Ricky Istamto. Jakarta. Rajawali.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mazmanian, Daniel, dan Paul A Sabatier, (eds). 1981. *Effective Policy Implementation*. Lexington, Mass, D.C: Heath.
- Miles, Matthew B. dan Michael A. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press
- Moleong, J. Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Moh. 2001. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia. (diakses tanggal 20 Januari 2014)
- Parson, Wayne. 2005. *Public Policy (Pengantar Teori & Analisis Kebijakan)*. Jakarta : Kencana
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance: Pemerintahan 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.

Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, cetakan keempat, Penerbit : Alfabeta, Bandung

Sujamto, 1985. *Beberapa Pengertian diBidang Pengawasan*, Jakarta, Ghalia Indonesia

Terry, R, George dan Leslie W, Rue, 2010, *Dasar-dasar Manajemen*, edisi bahasa Indonesia, cetakan ketigabelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

Winarno, Budi. 2008. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Yogyakarta : Medpress.

Perundang-undangan

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang pembagian urusan pemerintahan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 tentang Panduan Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Website

www.bappenas.go.id

<http://uptdturen.blogspot.com/2013/05/visi-misi-pemkabmalang-madep-manteb.html>

<http://dokumen.tips/documents/teori- analisis-swot.html>

<http://2frameit.blogspot.com/search?q=teori+efektivitas+organisasi>

CURRICULUM VITAE

**Personal Data**

Nama Lengkap : Rudi Satriatama Sudarto
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 11 September 1991
Alamat : Jl Candi Mendut Selatan blok 5 no 9
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Tinggi / Berat Badan : 170 cm / 70 kg
Telepon / HP : 081217566614
E-mail : Rudisatriatama@gmail.com
Pendidikan Terakhir : S1 Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang
IPK : 3,08

Demikian *Curriculum Vitae* ini saya buat dengan sebenarnya. Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.