

**EFEKTIVITAS ORGANISASI PENGAWASAN INSPEKTORAT
DAERAH DALAM PEMERIKSAAN REGULER PADA
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD)
Studi pada Inspektorat Provinsi Sumatera Utara**

TESIS

OLEH

**FAUZIAH AISAH DELYANA SORMIN
NPM. 151801005**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)31/1/20

**EFEKTIVITAS ORGANISASI PENGAWASAN INSPEKTORAT
DAERAH DALAM PEMERIKSAAN REGULER PADA
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD)
Studi pada Inspektorat Provinsi Sumatera Utara**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH
FAUZIAH AISAH DELYANA SORMIN
NPM. 151801005

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)31/1/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Efektivitas Organisasi Pengawasan Inspektorat Daerah
Dalam Pemeriksaan Reguler Pada Satuan Kerja
Perangkat Daerah (SKPD) Studi Pada Inspektorat
Provinsi Sumatera Utara**

N a m a : Fauziah Aisah Delyana Sormin

N P M : 151801005

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA

Drs. Kariono, MA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur



Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 19 Mei 2017

N a m a : Fauziah Aisah Delyana Sormin

N P M : 151801005



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Sekretaris : Muazzul, SH, M.Hum
Pembimbing I : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA
Pembimbing II : Drs. Kariono, MA
Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)31/1/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2017

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL

TGL. 20

017BCAEF109694

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Fauziah Aisah Delyana Sormin

A B S T R A K

Efektivitas Organisasi Pengawasan Inspektorat Daerah dalam Pemeriksaan Reguler pada Satuan Kerja Perangkat Daerah, Studi pada Inspektorat Provinsi Sumatera Utara

N a m a : Fauziah Aisah Delyana Sormin, NPM : 151801005

Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam rangka peningkatan pendayagunaan Aparatur Negara dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Salah satu unit yang melakukan audit/pemeriksaan terhadap pemerintah daerah adalah inspektorat daerah. Tujuan dari pengawasan reguler adalah untuk memberikan saran kepada pimpinan komponen yang diperiksa dalam mengambil langkah-langkah perbaikan, penyempurnaan serta tindakan-tindakan lain yang dapat memperlancar dan tertib tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Materi dalam pengawasan reguler meliputi : pelaksanaan tugas dan fungsi, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan dan pengelolaan sarana dan prasarana.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengawasan reguler oleh Inspektorat pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara dan menganalisis efektivitas organisasi pengawasan Inspektorat Daerah dalam pelaksanaan pemeriksaan reguler pada Inspektorat Provinsi Satuan Kerja Perangkat Daerah. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan informan penelitiannya diambil secara *purposive sampling*, yaitu Kepala Inspektorat, Sekretaris, Ka Bidang, Kepala Sub Bidang / Kasubag dan Pejabat Fungsional Inspektorat Provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara baik dilihat dari pemeriksaan, pengujian hingga penyelidikan, ternyata belum efektif, hal ini disebabkan karena adanya ketidaktepatan waktu dalam melakukan pengawasan, belum akuratnya data penyimpangan yang ditemukan untuk aparatur pengawas di kantor Inspektorat Provinsi Sumatera Utara. Faktor yang menunjang pengawasan Inspektorat dalam penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi Sumatera Utara adalah meliputi aparatur petugas pengawas yang memiliki skill, pengetahuan di bidang pekerjaan yang ditangani dan selain itu tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh Kantor Inspektorat di Provinsi Sumatera Utara. Faktor penghambat dalam pelaksanaan penyelenggaraan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi Sumatera Utara adalah meliputi keterbatasan jumlah aparatur pengawas yang sesuai dengan lingkup dan luas wilayah pengawasan yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

Keywords: Efektivitas Organisasi, pengawasan inspektorat, pemeriksaan reguler.

ABSTRACT

Effectiveness of Supervisory Organization of Regional Inspectorate in Regular Inspection at Regional Device Unit Study on Inspectorate North Sumatra Province

N a m e : Fauziah Aisah Delyana Sormin, NPM : 151801005

Supervision is one important element in the framework of improving the utilization of the State Apparatus in the implementation of general tasks of government and development towards the realization of a clean and authoritative government. One of the units that audits / inspects the local government is the regional inspectorate. The purpose of regular supervision is to advise the leader of the component being examined in taking corrective measures, improvements and other actions that facilitate and discipline the duties he or she is responsible for. Materials in regular supervision include: the implementation of tasks and functions, human resource management, financial management and management of facilities and infrastructure.

This study aims to determine the regular supervision by the Inspectorate on the North Sumatra Provincial Work Unit and analyze the effectiveness of the supervisory organization of the Regional Inspectorate in the implementation of regular inspection on the Inspectorate of the Regional Unit of Regional Equipment. The method used is descriptive qualitative, with the researcher is taken by purposive sampling, that is Head of Inspectorate, Secretary, Head of Sub Division, Head of Sub Division / Sub-Head and Functional Official of Inspectorate of North Sumatera Province.

The results of this study indicate that the implementation of supervision of Inspectorate of North Sumatra Province whether viewed from examination, testing to investigation, it has not been effective, this is due to the inaccuracy of time in conducting surveillance, not accurate data deviation found for supervisor apparatus in Inspectorate Office of North Sumatera Province . Factors that support the Inspectorate's supervision in governance in North Sumatera Province include the officers of supervisory officers who have the skills, knowledge in the field of work handled and otherwise the availability of facilities and infrastructure that support the implementation of supervision conducted by the Inspectorate Office in North Sumatra Province. The inhibiting factor in the implementation of the supervisory function of the governance in North Sumatera Province is to cover the limited number of supervisory apparatus in accordance with the scope and extent of the supervision area in the North Sumatra Provincial Government.

Keywords: Organizational effectiveness, inspectorate supervision, regular inspection.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERNYATAAN	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Hasil Penelitian	7
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Organisasi	8
2.2. Efektivitas Organisasi.....	13
2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi	19
2.4. Pengawasan Reguler.....	33
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Bentuk Penelitian	42
3.2. Waktu dan Tempa Penelitian	42
3.3. Informan Penelitian	42
3.4. Teknik Pengumpulan Data	43
3.5. Definisi Konsep.....	43
3.6. Teknik Analisis Data	45

BAB IV : DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Provinsi Sumatera Utara	46
4.1.1. Visi dan Misi	51
4.1.2. Keadaan Demografis	39
4.1.3. Keadaan Sosial Budaya.....	40
4.2. Gambaran Inspektorat Provinsi Sumatera Utara	54
4.2.1. Tupoksi dan Struktur Organisasi.....	55
4.2.2. Tugas dan Fungsi	51
4.2.3. Sumberdaya Organisasi.....	57
4.2.3. Visi dan Misi Inspektorat.....	64

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

5.1. Proses Pengawasan Inspektorat	67
5.1.1. Persiapan Pemeriksaan	67
5.1.2. Pemeriksaan Pendahuluan	71
5.1.3. Pemeriksaan Tugas Pokok dan Fungsi	72
5.1.4. Pemeriksaan Aspek Pengelolaan Keuangan.....	74
5.1.5. Pemeriksaan Aspek Sumberdaya Manusia.....	77
5.1.6. Pemeriksaan Aspek Sarana dan Prasarana	78
5.1.7. Pemeriksaan Aspek Metode Kerja	79
5.2. Efektivitas Pengawasan Inspektorat	82
5.3. Pembahasan	92
5.4. Faktor Pendukung dan Penghambat	94

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.....	96
6.2. Saran - Saran	97

DAFTAR PUSTAKA

95

LAMPIRAN-LAMPIRAN

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul : “Efektivitas Organisasi Pengawasan Inspektorat Daerah dalam Pemeriksaan Reguler pada Satuan Kerja Perangkat Daerah, Studi pada Inspektorat Provinsi Sumatera Utara”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr. A. H. M. Ya`kub Matondang MA, Rektor Universitas Medan Area
2. Ibu Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area,
4. Bapak Prof.Dr.M.Arif Nasution,MA, sebagai Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan dan semangat untuk penyelesaian studi.
5. Bapak Drs. Kariono, MA sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Para Kepala Inspektorat Provinsi Sumatera Utara dan seluruh staf, atas informasi yang diberikan kepada penulis guna penyelesaian tesis ini.

7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar khususnya prodi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
8. Terimakasih pula kepada Suami dan anak-anaku tercinta serta semua pihak yang telah memberikan bantuan serta seluruh keluarga yang senantiasa memberi dorongan dan semangat serta do`a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Mei 2017

P e n u l i s

Fauziah Aisah Delyana Sormin

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka meningkatkan efisien dan efektivitas pelaksanaan pemerintahan daerah, maka partisipasi semua pihak sangat dibutuhkan bagi masyarakat terlebih dari aparat yang akan melaksanakan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif adalah merupakan kebutuhan yang sangat medesak khususnya pada masa reformasi sekarang ini. Arah pendekatannya yaitu difokuskan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan sebagai upaya penyampaian kebijakan pemerintah pusat dan sekaligus sebagai pelaksana program pemerintahan.

Tuntutan pelaksanaan akuntabilitas sektor publik terhadap terwujudnya *good governance* di Indonesia semakin meningkat. Tuntutan ini memang wajar, Hal ini ditandai oleh adanya tuntutan dari masyarakat, akan menunjang terciptanya aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa, tertib dan teratur dalam menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tuntutan dari masyarakat itu timbul karena ada sebabnya, yaitu adanya praktek-praktek yang tidak terpuji yang dilakukan oleh aparat pemerintah. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dikalangan aparat pemerintah, salah satunya disebabkan oleh kurang efektifnya pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh badan yang ada dalam tubuh pemerintah daerah itu sendiri.

Sesuai Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah ebagaimana telah dirubah dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah diberi kewenangan yang luas dalam menyelenggarakan semua urusan pemerintahan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, hingga evaluasi. Sebagai konsekuensi dari kewenangan otonomi yang luas, pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat secara adil, merata, dan berkesinambungan. Kewajiban tersebut bisa terpenuhi apabila mampu mengelola potensi daerahnya, yaitu potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan potensi sumber daya keuangan secara optimal.

Pelaksanaan reformasi diberbagai bidang mengharuskan pemerintah menanggapi tuntutan masyarakat, yaitu pelaksanaan otonomi daerah secara luas, nyata dan bertanggungjawab, terutama dibidang keuangan. Peran sebagai pengontrol dan penjaga kepentingan publik terkait dengan bidang keuangan adalah auditor. Dalam melaksanakan peran audit auditor bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan audit guna memperoleh keyakinan yang memdai apakah laporan keuangan bebas dari salah saji yang material.dengan didukung oleh kompetensi dan teknik teknik audit serta kompetensi lain, yang diperoleh melalui jenjang pendidikan formal maupun informal serta pengalaman dalam praktik audit, maka auditor harus mampu mengumpulkan serta mengevaluasi bukti bukti yang digunakan untuk mendukung jusgment yang di berikan.

Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam rangka peningkatan pendayagunaan Aparatur Negara dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 44 Tahun 2008 tentang “Kebijakan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2009”, pasal 1 yaitu : Pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Salah satu unit yang melakukan audit/pemeriksaan terhadap pemerintah daerah adalah inspektorat daerah. Menurut (Falah, 2005, dalam Nur Fitri, 2010:15) inspektorat daerah mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengawasan umum pemerintah daerah dan tugas lain yang diberikan kepala daerah, sehingga dalam tugasnya inspektorat sama dengan auditor internal. Audit internal adalah audit yang dilakukan oleh unit pemeriksa yang merupakan bagian dari organisasi yang diawasi (Mardiasmo,2006).

Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pasal 26 ayat 4 berbunyi Inpektorat Kabupaten/Kota melakukan pengawasan terhadap : (a) pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota, (b) pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa, dan (c) pelaksanaan urusan pemerintahan desa. Pasal 28 Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 tentang Pedoman

Pembinaan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa Aparat pengawasan intern pemerintah melakukan pengawasan sesuai dengan fungsi dan kewenangannya melalui : (a) pemeriksaan dalam rangka berakhirnya masa jabatan kepada daerah, (b) pemeriksaan berkala atau sewaktu-waktu maupun pemeriksaan terpadu, (c) pengujian terhadap laporan berkala dan/atau sewaktu-waktu dari unit/satuan kerja, (d) Pengusutan atas kebenaran laporan mengenai adanya indikasi terjadinya penyimpangan, korupsi, kolusi dan nepotisme, (e) penilaian atas manfaat dan keberhasilan kebijakan, pelaksanaan program dan kegiatan, dan (f) monitoring dan evaluasi pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah dan pemerintahan desa.

Inspektorat provinsi, adalah lembaga yang berbentuk badan, merupakan unsur penunjang pemerintah provinsi, dibidang pengawasan yang dipimpin oleh seorang Kepala Inspektorat yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur. Peranan dari Inspektorat Provinsi di dorong untuk membantu Gubernur menyajikan laporan keuangan yang akuntabel dan dapat diterima umum. Peran dan fungsi Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota secara umum diatur dalam pasal 4 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 64 Tahun 2007. Dalam pasal tersebut dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas pengawasan urusan pemerintahan, Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan program pengawasan,
2. Perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan;

3. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Berkaitan dengan peran dan fungsi tersebut, Inspektorat Provinsi Sumatera Utara sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Gubernur Sumatera Utara Tahun 2008, mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam menyelenggarakan Pemerintah Provinsi dibidang pengawasan. Tugas pokok tersebut adalah untuk: pertama, merumuskan kebijaksanaan teknis dibidang pengawasan; kedua, menyusun rencana dan program dibidang pengawasan; ketiga, melaksanakan pengendalian teknis operasional pengawasan; dan keempat, melaksanakan koordinasi pengawasan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Sementara itu, untuk melaksanakan tugas tersebut, Inspektorat Provinsi Sumatera Utara mempunyai kewenangan sebagai berikut: (1) Pelaksanaan pemeriksaan terhadap tugas Pemerintah Daerah yang meliputi bidang pemerintahan dan pembangunan, ekonomi, keuangan dan aset, serta bidang khusus; (2) Pengujian dan penilaian atas kebenaran laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap unit/satuan kerja; (3) Pembinaan tenaga fungsional pengawasan di lingkungan Inspektorat Provinsi; dan (4) Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Inspektorat Provinsi.

Inspektorat Provinsi merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada gubernur dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari sekretaris daerah. Adapun tugas pokoknya adalah

melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan provinsi.

Tujuan dari pengawasan reguler adalah untuk memberikan saran kepada pimpinan komponen yang diperiksa dalam mengambil langkah-langkah perbaikan, penyempurnaan serta tindakan-tindakan lain yang dapat memperlancar dan tertib tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Materi dalam pengawasan reguler meliputi : pelaksanaan tugas dan fungsi, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan dan pengelolaan sarana dan prasarana.

Atas dasar uraian tersebut di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Efektivitas Organisasi Pengawasan Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Pemeriksaan Reguler Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Inspektorat Provinsi Sumatera Utara

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses pemeriksaan reguler oleh Inspektorat Provinsi Sumatera Utara pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
2. Bagaimana efektivitas organisasi pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara dalam pelaksanaan pemeriksaan reguler pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengawasan reguler oleh Inspektorat pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Menganalisis efektivitas organisasi pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara dalam pelaksanaan pemeriksaan reguler pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis, akan diperoleh informasi empirik berdasarkan pijakan teori yang mendukung terhadap efektivitas organisasi pengawasan.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi dari kajian kriteria – kriteria evaluasi yang dijadikan sebagai indikator dalam menentukan keberhasilan Program Pemeriksaan Reguler pada Satuan Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebagai upaya perbaikan ke depan;
3. Sebagai bahan masukan bagi peneliti lainnya untuk melakukan kegiatan penelitian yang relevan dengan pijakan teori yang telah dibuktikan secara ilmiah melalui prosedur penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial dalam masyarakat mempunyai hubungan tertentu dengan organisasi. Dalam kenyataannya masyarakat merupakan kumpulan dari berbagai dari berbagai organisasi yang satu dengan lainnya saling berkaitan. Bentuk hubungan orang dengan organisasi bila bukan sebagai anggota, akan tetap saling berhubungan dan tidak pernah terputus dari pada organisasi berbentuk apapun. Dengan demikian dapat dipahami keberadaan organisasi adalah merupakan kumpulan kebutuhan bagi setiap orang ketika mereka ingin mewujudkan tujuan, apabila memasuki abad moderen ini. Hal ini sejalan dengan pemikiran Etzioni (2002), bahwa perkembangan zaman telah menjadi masyarakat semakin modern dan masyarakat lebih mengutamakan rasionalitas efektivitas, dan efisiensi sebagai nilai-nilai moral yang tinggi yang hanya didapat diwujudkan serta tergantung, pada organisasi sebagai bentuk pengelompokan sosial untuk mencapai tujuan. Untuk menjelaskan pemahaman tentang organisasi banyak pakar memberikan penjelasan tentang organisasi.

Dessler (2005 : 116) mengemukakan pendapat bahwa :

“Organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat didalamnya diberi tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan

organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama”.

Siagian (1997 : 138 – 141) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan yang mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau kelompok orang lain yang disebut bawahan”.

Berikut dikutip beberapa pemikiran Gareth (2005 : 4) mengartikan organisasi sebagai :*“An organization a tool used by people individually or in groups to accomplish a wide variety of goal”* (organisasi adalah alat yang digunakan oleh individu dan atau kelompok orang-orang untuk mencapai beragam tujuan)”

Secara lebih sederhana Etzioni (2002 : 3) organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama sekelompok manusia dibidang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Schein (Sutarto 2000 : 35)

“An organization is the rasional coordination of the activities of a number of people for the achievement of some common explicit pupose or gool, through division of labor and funcation, and through a hiersrarchy of authority and responsibility.

(Suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas, melalui pembagian kerja fungsi, dan jenjang wewenang dan tanggung jawab).

Gebson et, al (2006) memberikan gambaran organisasi sebagai peran tertentu yang harus dimainkan orang-orang dalam sistem, kewenangan, status, kekuasaan untuk mewujudkan harapan-harapan.

Dari penjelasan-penjelasan tentang organisasi di atas, maka organisasi dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu :

1). Organisasi sebagai wadah

Jika dipandang sebagai wadah maka organisasi merupakan sesuatu yang statis. Sebagai suatu yang statis organisasi merupakan tempat dimana aktivitas administrasi dan manajemen dijalankan. Sebagai tempat/wadah aktivitas, maka pola dan struktur organisasi atas landasan yang kuat dan pemikiran yang matang. Hal tersebut diperlukan untuk mengantisipasi berbagai perubahan dalam organisasi baik tujuan, aktivitas, pimpinan, anggota dengan organisasi yang kuat dan solid perubahan-perubahan tersebut tidak membuat organisasi juga harus berubah.

2). Organisasi sebagai proses

Sebagai suatu proses organisasi merupakan sesuatu yang dinamis. Organisasi menjalani satu proses yang merupakan suatu aktivitas kerja kerja dalam organisasi yang menghasilkan suatu produktivitas (kerja). Dengan aktivitas tersebut maka akan terjadi interaksi antara berbagai pihak, baik dalam maupun diluar organisasi. Sudarsono (2008 (2008 : 37) mengemukakan ada dua hubungan yang terjadi dalam organisasi yaitu hubungan formal yang

menimbulkan formal organization dan hubungan informal dalam organisasi yang menimbulkan informal organization. Hubungan formal adalah hubungan yang terjadi antara organisasi berdasarkan struktur yang ada, sedangkan hubungan informal adalah hubungan antara anggota organisasi sebagai manusia.

3). Organisasi Sebagai Sistem

Organisasi sebagai sistem didalamnya tercakup input, proses, output dan umpan balik (*feed back*). Input merupakan masukan bagi organisasi untuk proses selanjutnya. Proses berupa interaksi antara personil dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan yang merupakan output dari organisasi. Umpan balik berupa informasi yang diperlukan oleh organisasi untuk perbaikan rencana program dan pengembangan organisasi selanjutnya.

Organisasi sebagai suatu sistem yang dikemukakan Luuis Allen (Gie 1974 : 61) bahwa :

“Organisasi adalah suatu sistem mengenai pegawai-pegawai yang dirumuskan dengan baik dan masing-masing pegawai itu mengandung sejumlah tugas, wewenang dan tanggung jawab tertentu, keseluruhannya disusun secara sadar agar orang-orang dari badan usaha itu dapat bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan mereka”.

Sebagai suatu sistem organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan.

Hendry (2008) mengemukakan bahwa organisasi merupakan kolektivitas manusia yang kompleks dan dituntut oleh tujuan tertentu, dimana hubungan antara

anggotanya bersifat resmi (*impersonal*), ditandai oleh aktivitas kerja sama, terintegrasi dalam tujuan yang sama, terintegrasi dalam lingkungan yang luas.

Organisasi ditinjau dari interaksinya dengan lingkungan dapat dibagi ke dalam tiga model yaitu :

- a) Model Sistem Tertutup (*Close Model*) : salah satu contoh model ini adalah birokrasi sebagaimana diperkenalkan oleh Weber, yakni model yang dikenal dengan birokrasi ideal type (tipe ideal birokrasi). Model ini menuntut adanya hirarki, promosi berdasarkan sistem dan keahlian, pengembangan karier dan pengembangan dan penggunaan terhadap aturan dan ketentuan-ketentuan serta hubungan yang bersifat resmi tidak memandang siapa orangnya. Organisasi sistem tertutup cenderung tidak berkembang, dibandingkan organisasi sistem terbuka. Hal ini disebabkan karena organisasi sangat sedikit menerima inovasi yang datangnya dari luar sistem organisasi yang cenderung menutup diri terhadap lingkungannya.
- b) Model Sistem Terbuka (*Open Model*) : Contoh model sistem terbuka dapat dilihat dari model organisasi sebagai bagian dari lingkungan. Model ini menganggap organisasi sebagai suatu unit yang menghadapi berbagai masalah yang datang dari lingkungan. Model ini sangat berkaitan erat dengan dunia organisasi publik. Organisasi dan lingkungan dipandang sebagai dua posisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi dan lingkungan mempunyai keterkaitan yang saling mempengaruhi dan senantiasa mengadakan penyesuaian.

c) Gabungan antara kedua model tersebut (*Sintesis Model*) : Gabungan model sistem terbuka dan sistem tertutup mengasumsikan, bahwa organisasi dan lingkungan dapat benar-benar berubah, organisasi dan manusia di dalamnya dapat benar-benar belajar dari berbagai kesalahannya dengan kata lain organisasi dan orang didalamnya tetap berjuang untuk mengurangi ketidakpastian yang datang dari lingkungan dengan melakukan penyesuaian dan mengembangkan berbagai strategi dan teknik.

4). Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Tujuan perorangan akan sulit dicapai bila dilaksanakan sendirian. Karena dibutuhkan orang lain untuk saling membantu dalam mencapai tujuan. Untuk itu dibentuklah organisasi sebagai wadahnya. Organisasi dari sudut pandang ini merupakan alat untuk mengefektifkan, mengefisien dan mengoptimalkan untuk pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu dibutuhkan kesadaran oleh setiap anggota organisasi dari tingkat terbawah hingga tingkat manajer tertinggi tentang pengertian, pola dasar, tujuan dan struktur organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian tentang organisasi maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah wadah dimana sekelompok orang bekerja sama dengan sistem dan pola kerja tertentu dalam mencapai tujuan bersama. Dari pengertian tersebut, maka suatu organisasi terbentuk dari tiga unsur :

1. Adanya sekelompok orang yang bekerja sama.
2. Adanya sistem yang mengatur kerja sama.

3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

2.2.Efektivitas Organisasi

Secara konseptual efektivitas merupakan suatu ukuran untuk menunjukkan keberhasilan kepemimpinan dan organisasi, namun hal ini sangatlah sulit untuk mendefinisikan konsep efektivitas itu sendiri. Karena ukuran keberhasilan kepemimpinan dan organisasi sangat relatif, tergantung bidang apa yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Karena itu dibutuhkan pendekatan tertentu untuk memahami konsep tersebut.

Tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan/fungsi-fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Dengan demikian berbicara tentang efektivitas organisasi terdapat dua aspek didalamnya yaitu : 1. Tujuan Organisasi dan 2. Pelaksanaan Fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan.

Banyak para ahli mengemukakan kriteria efektivitas organisasi diantaranya Price (Steers, 2005 : 53) mengemukakan kriteria efektivitas organisasi yaitu : (1) Produktivitas, (2) Koformitas, (3) Semangat, (4) Kemampuan adaptasi, (5) Pelembagaan Bennis (Steers : 52) sedikit berbeda dengan pendapat Price (1) Kemampuan adaptasi, (2) Rasa identik, (3) Kemampuan menguji realitas. Caplow (Steers, 2002 : 52) mengemukakan : (1) Stabilitas, (2) Integritas, (3)

Kesukarelaan, (4) Prestasi. Fiedler dan Pickle (Steers, 2005 : 53) mengemukakan (1) Mampu labat, (2) Kepuasan pegawai, (4) Nilai sosial.

Dari berbagai pendapat tersebut Steers (2005 : 206) menyimpulkan ada lima kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi :

1. Kemampuan menyesuaikan diri (Fleksibilitas)
2. Produktivitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan laba
5. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia.

Kelima kriteria tersebut tidak semuanya relevan untuk diterapkan pada Inspektorat Provinsi. Kriteria kemampuan berlaba tidak mungkin diterapkan, karena organisasi Inspektorat Provinsi merupakan organisasi yang bergerak dibidang pengawasan interen pemerintah daerah yang mana output berupa rekomendasi guna dapat ditindak lanjuti dalam memperbaiki kinerja Pemerintah Daerah. Demikian pula dengan kriteria pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia diatur dan dikelola langsung oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Inspektorat Provinsi hanya menerima apa yang telah diputuskan oleh Gubernur Provinsi Sumatera Utara sebagai pihak yang berwenang.

Dengan asumsi demikian maka kriteria yang digunakan dalam penilaian efektivitas pengawasan Inspektorat Provinsi Provinsi Sumatera Utara meliputi tiga

kriteria : Kemampuan menyesuaikan diri (Fleksibilitas), Produktivitas dan Kepuasan Kerja.

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan menyesuaikan diri dapat diartikan sebagai daya tanggap organisasi untuk merespon dan mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi dilingkungannya baik itu berupa peluang maupun tantangan demi kelangsungan hidup organisasi. Organisasi harus dapat bergerak cepat, menyesuaikan diri dan melakukan perubahan di dalam lingkungan agar bisa tetap bertahan.

Sebagai suatu sistem organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan. Organisasi menerima input/masukan dari lingkungan, kemudian terjadi proses pengolahan bahan untuk akhirnya mencapai tujuan organisasi. Hasil proses tersebut adalah berupa pelaksanaan kegiatan pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan bidang pemerintahan, keuangan dan pembangunan, sosial budaya dan aparatur pada pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebagai masukan balik bagi organisasi (*Feed Back*). Lingkungan eksternal menurut Pearce dan Robinson (1997) akan mempengaruhi pilihan arah tindakan suatu organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada struktur, strategi dan sistem (Proses Internal), sehingga hal-hal yang perlu diperhatikan adalah :

1. Unsur Politik
2. Unsur Ekonomi
3. Unsur Sosial

4. Unsur Teknologi

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis, organisasi harus mengambil langkah-langkah strategis yang akan bisa mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Langkah-langkah strategis tersebut merupakan antisipasi yang dapat diambil menurut Jones (2004) adalah :

1. Penelitian dan Pengembangan
2. Market Reseach
3. Perencanaan Jangka Panjang

2. Produktivitas

Produktivitas menurut Sondang P Siagian (2000 : 130) adalah korelasi terbalik antara masukan dan keluaran, artinya suatu sistem dikatakan produktif jika masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan keluaran yang semakin besar, jadi agar produktif organisasi haruslah mampu memanfaatkan sumber secara efisien. Kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal dan melakukan manajemen yang efisien atas sumber yang dimiliki akan sangat menentukan tingkat produktivitas organisasi. Kemajuan dalam peningkatan produktivitas organisasi dilakukan secara bertahap, melalui proses perencanaan, perumusan dan evaluasi.

Organisasi non profit pada umumnya mengukur produktivitasnya dengan melihat sejauh mana target atau tujuan yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Dalam kaitannya dengan organisasi Inspektorat Provinsi produktivitas diukur melalui kemampuan mengidentifikasi permasalahan, mengetahui sebab-sebabnya

dan memberikan rekomendasi perbaikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku terhadap seluruh kantor, instansi dan kecamatan yang menjadi obyek pemeriksaan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT). Produktivitas juga dapat dilihat dari kontribusi menurunnya tingkat penyewengan, pelanggaran perundang-undangan yang berlaku. Karena dengan membaiknya kinerja pemerintah daerah akan mencerminkan kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri (Otonomi Daerah)

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Gibson (2006 : 150) adalah suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pegawaiannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi pegawaiannya. T. Handani Handoko (2000 : 193-194) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pegawaiannya mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pegawaiannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pegawaiannya dan segala sesuatu yang dihadapinya.

Jadi kepuasan kerja sepenuhnya menyangkut aspek psikologi individu dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang dirasakan dilingkungan kerjanya. Sejauh mana karyawan dimotivasi untuk prestasi, sejauh mana pegawai bersedia untuk berkreasi dan berinovasi demi suksesnya pelaksanaan tugas. Hal tersebut dapat dilihat melalui rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi,

kesesuaian insentif yang diterima dengan beban kerja dan tingkat kepuasan obrik (obyek pemeriksaan) dalam kegiatan pemeriksaan.

2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Banyak faktor-faktor yang digunakan mengevaluasi efektivitas organisasi, namun hal ini bukan merupakan sesuatu yang mudah untuk menentukan kriteria yang tepat. Oleh karenanya harus dilihat pada hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan memperhatikan fakta yang terjadi dalam aplikasinya di lapangan.

Garet (2005 : 38 – 40) mengemukakan konsepsionalnya terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi yaitu :

1. Lingkungan organisasi, dimana organisasi beroperasi senantiasa dihadapkan pada sistem yang tidak menentu baik dilihat dari dukungan pelanggan, pemasok bahan-bahan, maupun tantangan dari kelompok stakeholders.
2. Lingkungan teknologi, dimana organisasi dapat menentukan kelangsungan hidupnya apabila mampu menghasilkan barang dan memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu diperlukan penyesuaian teknologi yang dapat dipergunakan bagi proses produksi dan pealyanan secara efisien dan efektif.
3. Proses organisasi, dimana organisasi akan mampu berkembang bila mampu mengatasi krisis dengan merubah strategi dan struktur organisasi.

Sementara itu model kotak enam yang disampaikan Weishord (Thoha, 1997 : 98) memberikan model kotak Weisboard yang terdiri dari (1) Tujuan, (2) Struktur, (3) Sistem, (4) Mekanisme tata kerja, (5) Tata hubungan, (6) Kepemimpinan. Sedangkan Steers (2005 : 9) mengajukan model tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi serta variabelnya, dimana dapat menyongsong keberhasilan akhir suatu organisasi untuk menuju efektivitas yaitu : (a) Karakteristik organisasi, (b) Karakteristik lingkungan, (c) karakteristik pegawai, (d) Kebijakan dan praktek manajemen.

Tabel 1
Faktor-Faktor Pengembangan Organisasi

Karakteristik Organisasi	Karakteristik Lingkungan	Karakteristik Pegawai	Kebijakan Praktek Manajemen
1. Struktur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desentralisasi ▪ Spesialisasi ▪ Formalisasi ▪ Rentang Kendali ▪ Besarnya Organisasi ▪ Besarnya unit kerja 	1. Ekstern <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ke-kompleks-an ▪ Kestabilan ▪ Ketidak tentuan 2. Intern (Iklim) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi pada karya ▪ Pegawai strategis ▪ Orientasi pada imbalan hukuman ▪ Keamanan versus resiko ▪ Keterbukaan versus pertahanan 	1. Keterikatan pada organisasi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterikatan ▪ Kematangan kerja ▪ Keikatan (komitmen) 2. Prestasi kerja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivasi, tujuan dan kebutuhan ▪ Kemampuan ▪ Kejelasan peran 	1. Penyusunan tujuan strategis 2. Pencarian pemanfaatan sumberdaya 3. Menciptakan lingkungan prestasi 4. Proses-proses komunikasi 5. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan 6. Inovasi & adaptasi organisasi

Sumber : Steers, 2005 : 8

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi ini terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Peranan struktur dan teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi sehingga menjadi pokok perhatian para analisis organisasi (Steers, 2005 : 70) struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dimensi teknologi memperlihatkan proses mekanisme atau intelektual, lewat mana organisasi mengubah masukan atau bahan baku menjadi keluaran dalam mengejar tujuan organisasi. Jadi teknologi berkenaan dengan proses transformasi dalam organisasi dimana energi mekanisme dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumberdaya yang langka (Steers, 2005 : 83). Dan untuk ciri organisasi berupa struktur setidaknya memiliki enam faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah (1) Tingkat desentralisasi, (2) Spesialisasi fungsi, (3) Formalisasi, (4) Rentang kendali, (5) Ukuran organisasi dan (6) Ukuran unit kerja (Steers, 2005 : 70).

Desentralisasi adalah batas perluasan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berkaitan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Makin luas desentralisasi sebuah organisasi, makin luaslah ruang lingkup para pegawai bawahan dalam memikul tanggung jawab organisasi. Terdapat beberapa penelitian

mengisyaratkan bahwa dengan makin bertambahnya desentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab sering menyebabkan bertambahnya keterlibatan kerja. Namun ada juga beberapa penelitian lainnya menemukan bahwa desentralisasi memperburuk efektivitas. Ada sebagian besar dari para pegawai merasa senang dengan diberikannya kewenangan yang lebih dari biasanya yang dibuktikan dengan produktivitas yang tinggi, akan tetapi ada pula sebagian pegawai yang menghindari dari tanggung jawab tersebut. Oleh karena itu teknologi, lingkungan kerja dan tujuan yang berbeda membutuhkan tingkat desentralisasi yang berbeda pula.

Taylor (Steers, 2005) dan rekan-rekannya menyatakan bahwa faktor penentu dalam keberhasilan organisasi adalah kemampuan organisasi membagi-bagi fungsi kerja menjadi kegiatan yang khusus. Spesialisasi akan meningkatkan efektivitas karena spesialisasi memungkinkan pegawai mencapai keahlian dibidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal berupa prestasi kerja yang baik kepada organisasi. Pada sisi lain spesialisasi justru akan merugikan karena akan menimbulkan ketidak betahannya pegawai, pemogokan, kebosanan dan sikap-sikap lain yang membahayakan terhadap kecenderungan bergabung dengan organisasi.

Formalisasi biasanya menentukan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur dan peraturan yang resmi. Semakin besar pengaruh peraturan, kewajiban kerja dan peraturan yang mengatur tingkah laku pegawai maka akan semakin besar tingkat formalisasi. Peningkatan

formalisasi merupakan penghalang bagi efektivitas organisasi, karena formalisasi mengurangi kreativitas dan inovasi pegawai. Dalam lingkungan yang selalu berubah maka organisasi juga dituntut untuk mampu menyesuaikan diri, karena itu sangat dibutuhkan daya kreasi dan inovasi dari pegawai dalam organisasi. Karena dalam lingkungan yang stabil organisasi membutuhkan formalisasi yang lebih tinggi. Sedangkan dalam lingkungan yang selalu merubah-ubah dibutuhkan formalisasi tidak terlalu dibutuhkan, karena situasi yang demikian daya kreasi dan inovasi sangat dibutuhkan.

Rentang kendali menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari setiap atasan. Seorang yang memimpin terlalu banyak bekerja dalam divisinya akan kewalahan untuk mengadakan pengawasan. Woodward (Steer, 2005 : 76) mengemukakan bahwa ada hubungan kurvaliner antara rentang kendali dengan efektivitas organisasi. Organisasi dengan spesifikasi pegawai yang lebih besar dibutuhkan rentang kendali yang lebih kecil sedangkan yang memiliki proses kerja yang berkesinambungan membutuhkan rentang kendali yang besar. Sehingga didapat suatu kesimpulan bahwa mebesarnya ukuran suatu organisasi dapat menambah skala efisiensi, akan tetapi akan mengurangi rasa keterikatan para pegawai dengan organisasinya. Sifat individu semakin dominan dan itu akan menimbulkan ketidakpuasan pegawai.

Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan yang menuju sasaran. Secara

langsung sulit mencari hubungan antara teknologi dengan efektivitas organisasi. Teknologi mempengaruhi efektivitas melalui struktur. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Steers (2005 : 99) bahwa teknologi dan struktur secara bersama-sama berhubungan dengan efektivitas. Teknologi yang berbeda membutuhkan struktur yang berbeda pula. Efektivitas organisasi merupakan tingkat sejauh mana organisasi bisa memadukan teknologi dengan struktur yang tepat.

Untuk organisasi publik seperti Inspektorat Provinsi dimensi desentralisasi wewenang dan spesialisasi tugas akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan formalisasi, rentang kendali dan besarnya organisasi tidak bisa dimasukkan pada kategori faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Inspektorat Provinsi, karena organisasi Inspektorat Provinsi adalah organisasi publik yang struktur organisasi dan pemanfaatannya sumber daya manusia, wewenangnya tidak berada pada organisasi tapi pada pemerintah kabupaten.

2. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan adalah mencakup dua aspek : pertama lingkungan eksternal yaitu semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Pengaruh lingkungan ini terhadap dinamika organisasi pada umumnya meliputi tiga faktor adalah (1) Tingkat keterbukaan lingkungan, (2) Ketepatan persepsi terhadap lingkungan dan (3) Tingkat rasionalitas organisasi (Steers, 2005 : 115). Secara umum ketiga faktor tersebut mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan. Makin tepat tanggapannya, makin

berhasil adaptasi yang dilakukan organisasi. Oleh sebab itu organisasi harus selalu memonitor perubahan lingkungan melalui riset ekonomi, pasar, hukum dan politik kemudian menyesuaikan desain, teknologi, sasaran dan perilaku organisasi untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Lingkungan internal organisasi atau iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut yang berfokus pada persepsi pegawai, sehingga dapat dikatakan sebagai kepribadian organisasi. Karena iklim organisasi lebih dekat dengan persepsi pegawai atas keadaan yang ada di organisasi, maka iklim organisasi bukan iklim yang sebenarnya. Bisa saja iklim yang terjadi dalam organisasi merupakan penerapan iklim oleh manajemen tingkat atas yang menurut mereka cukup baik, akan tetapi bila pegawai merasa iklim yang ada tidak sesuai dengan kehendaknya maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi iklim yang muncul dalam organisasi merupakan penentu perilaku pegawai. Dan organisasi yang tidak mengedepankan kepuasan kerja tidak dapat dikatakan organisasi yang efektif.

Organisasi Inspektorat Provinsi yang tugas dan fungsinya adalah melakukan pengawasan kinerja pemerintah daerah tidak terlepas dari lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, dari lingkungan eksternal faktor-faktor yang mempengaruhi adalah :

- a. Faktor politik yaitu menyangkut berbagai kecenderungan kebijakan pemerintah, khususnya dibidang pengawasan atau yang memiliki

keterikatan dengan bidang pengawasan, seperti komitmen politik tentang pemerintahan yang bersih, pengawasan melekat dan pengawasan masyarakat.

- b. Faktor ekonomi yaitu menyangkut kecendrungan pemerintah daerah membiayai pelaksanaan pengawasan intern pemerintah (INSPEKTORAT) dalam pelaksanaan tugasnya, semakin baik penerimaan daerah akan menunjang biaya pelaksanaan pengawasan disegala sektor.
- c. Faktor sosial menyangkut tingkat pendidikan, akan menggambarkan pentingnya pengetahuan masyarakat tentang fungsi pengawasan dalam pelaksanaan pembangunan disegala sektor sehingga didapat langkah-langkah kongkrit dalam perbaikan kinerja pemerintah daerah guna mencapai tujuan organisasi.

Efektifitas organisasi Inspektorat Provinsi juga ditentukan atau dipengaruhi oleh iklim organisasi yaitu manajemen organisasi. Iklim organisasi tersebut adalah keberhasilan manajemen kepada pegawai (Pegawaisentris) dengan demikian maka dapat diharapkan usaha pegawai mencapai tujuan organisasi menjadi tinggi. Sebaliknya bila iklim organisasi bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi pegawai maka prestasi pegawai akan menurun. Jadi perilaku pegawai ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Prestasi kerja tersebut merupakan umpan balik bagi organisasi untuk perbaikan dan peningkatan mutu kebijakan manajemen organisasi.

3. Karakteristik Pegawai

Karakteristik pegawai adalah peran yang berbeda dan berlainan dari masing-masing individu antara para pegawai yang meliputi variabel pandangan pegawai, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda. Variasi ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Perbedaan individu ini mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses organisasi yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pegawai dengan majikannya, prestasi kerja individual. Dengan mengetahui perbedaan itu, para manajer dapat menyesuaikan perencanaan mereka terhadap pengorganisasian dan kepemimpinan sehingga akan meningkatkan kesempatan untuk bekerja sama demi pencapaian tujuan organisasi. Karena itu organisasi membutuhkan dimensi rasa keterikatan dan prestasi kerja dari anggota organisasi.

Pegawai akan memberi dukungan kepada organisasi berupa prestasi kerja jika manajemen organisasi bisa mengintegrasikan tujuan pribadi pegawai tujuan organisasi. Jika para pegawai dapat membesarkan kemungkinan tercapainya tujuan pribadi dengan bekerja demi mencapai tujuan organisasi, maka para pegawai akan mempunyai rasa keterikatan pada organisasinya dan bersedia memberikan prestasi kerja yang maksimal. Demikian pula sebaliknya jika tujuan organisasi bertentangan dengan tujuan pribadi para pegawainya, maka akan sangat sulit meminta pegawai berprestasi demi organisasi. Jadi pada intinya kunci keberhasilan organisasi (efektivitas) adalah dipahaminya para manajer organisasi

hubungan simbiosis mutualisme (saling membutuhkan) antara pegawai dan organisasi, sehingga harus diatur sedemikian rupa agar kebutuhan keduanya terpenuhinya tanpa ada pihak yang dirugikan.

Betapa pentingnya sumber daya manusia dengan unsur filosofis yang terkandung didalam manusia. Simamora (2005 : 2) menjabarkan unsur filosofis itu adalah : (a) Karyawan dipandang sebagai investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar, (b) Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi karyawan, (c) Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin, (d) Program dan praktek personalia diciptakan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian tercapainya efektivitas organisasi sangatlah tergantung pada baik buruknya pengembangan sumberdaya manusia.pegawai organisasi itu sendiri. Ini berarti sumberdaya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut secara profesional harus diberikan latihan dan pendidikan sebaik-baiknya. Latihan dan pendidikan dilaksanakan baik untuk pegawai yang baru, agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan, bagi pegawai yang lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugas sekarang dan masa yang akan datang.

Pada kantor Inspektorat Provinsi karakteristik pegawai yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah rasa keterikatan pegawai dengan organisasinya yang diwujudkan dengan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik dan kualitas sumberdaya manusia pegawai yang dinilai dari pendidikan formal dan diklat yang pernah diikuti pegawai.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen adalah menyangkut peran manajemen atau organisasi dalam memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran atau pencapaian tujuan. Manajer bertanggung jawab untuk menjamin struktur dan teknologi organisasi konsisten dalam pencapaian tujuan organisasi. Mereka juga bertanggung jawab agar kepentingan pegawai sejalan dengan kepentingan organisasi dengan menetapkan sistem imbalan yang pantas sehingga para pegawai dapat memuaskan kebutuhan pribadinya sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Dari faktor kebijakan dan praktek manajemen ini, setidaknya dapat diidentifikasi enam dimensi yang harus dipenuhi oleh seorang manajer guna menyumbang efektivitas organisasi yaitu (Streers, 2005: 211 – 212) : (1) Penyusunan tujuan strategis, (2) Pencarian dan pemanfaatan sumber daya, (3) Menciptakan lingkungan prestasi, (4) Proses komunikasi, (5) Kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan (6) Inovasi dan adaptasi.

Dalam penetapan tujuan strategis meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan menetapkan bagaimana berbagai bagian, kelompok dan individu dapat memberikan sumbangannya bagi tujuan-tujuan ini. Bila terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan diantara pegawai, maka efektivitas akan cenderung meningkat. Satu hal yang harus selalu diingat, bahwa efektivitas harus dipandang sebagai suatu proses yang harus berlanjut. Sehingga tujuan organisasi juga akan berubah mengikuti keadaan lingkungan. Tugas manajemen adalah menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan agar para pegawai tetap dalam usaha pencapaian tujuan tersebut.

Pemanfaatan sumber daya manusia diidentifikasi terdapat tiga bidang yang saling berhubungan (Steers, 2005 : 162 – 166) : (1) Manajemen harus mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai subsistem organisasi (yaitu subsistem produktif, pendukung, pemeliharaan, penyesuaian dan manajemen) sehingga setiap subsistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya, lagi pula jika subsistem-subsistem ini dikoordinasikan dengan tepat (berimbang), energi yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan yang diarahkan ke tujuan menjadi lebih efisien, (2) Manajemen harus menekan pemborosan energi atau fungsi dalam beberapa bagian sampai seminimal mungkin, (3) Manajemen harus bisa menerapkan pengendalian dan pengawasan atas sumber daya baik keuangan, fisik/barang ataupun manusia demi menjamin agar organisasi tetap pada targetnya.

Manajemen organisasi harus dapat merancang lingkungan kerja yang memberikan fasilitas yang sejauh mungkin konsisten dengan sumber daya yang tersedia, menurut Steers (2005 : 167) terdapat empat hal/faktor pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan yaitu : (1) Pemilihan dan penetapan kerja, (2) Pendidikan dan pengembangan, (3) Desain/rencana kerja tugas : dan (4) Penelitian serta balas jasa atas prestasi.

Peranan komunikasi memiliki peranan yang sangat sentral. Proses dan pola komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan pegawai ketujuan dan sasaran, organisasi. Karena itu struktur, luas dan lingkup organisasi sangatlah ditentukan oleh teknik komunikasi. Begitu juga dengan proses-proses penting lainnya seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan dan adaptasi sangat tergantung pada pola komunikasi dan aplikasinya serta efektivitasnya sangat tergantung pada teknik komunikasi yang dipakai. Komunikasi yang terbangun dari arus komunikasi yang tajam dan akurat akan menekan ketidak lancaran informasi sekecil mungkin yaitu dengan memperbaiki komunikasi horisontal (antara sesama pegawai) dan vertikal (antara atasan dan bawahan). Komunikasi horisontal yang terbangun dengan baik akan meningkatkan tingkat kepercayaan dan keterbukaan (transparansi) antara pegawai sehingga kreativitas dan inovasi akan lebih mudah mengalir, dan untuk komunikasi vertikal akan mempermudah manajer mengetahui keinginan dan kebutuhan pegawainya dan pegawai lebih fleksibel dalam menyampaikan berita kepada atasan.

Minzeberg dalam (Thoha, 2003 : 259 – 268) mengatakan bahwa upaya mempengaruhi perilaku individu tersebut hanya akan efektif jika seseorang pimpinan mampu memainkan peran personal, informal dan decision. Peran interpersonal dimainkan oleh seorang pimpinan harus sebagai figure head : suatu peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalamnya setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Dia tampil sebagai pejabat perantara, yaitu melakukan peran yang berinteraksi dengan sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapat informasi.

Dalam peran informasi seorang pimpinan berperan sebagai pemantau yaitu berusaha mengetahui dan memahami perilaku orang lain dan lingkungan. Hal ini akan membuat seorang pemimpin dapat mengidentifikasi persoalan secara tepat, sehingga dapat melakukan pengarahan sumber daya secara efektif, selain itu peran pemimpin juga sebagai penyaring, yaitu menyerap informasi dari luar baik yang berupa fakta maupun nilai untuk kemudian disaring dan disebarkan keanggota organisasi. Penyaringan ini perlu dilakukan, karena informasi dari luar dapat juga mengganggu para anggota organisasi dalam menerima pengarahannya dari si pimpinan. Selanjutnya berkaitan dengan figurehead, dalam peran informasi ini seorang pemimpin juga menjadi juru bicara bagi organisasi.

Peran pembuatan keputusan pimpinan berperan sebagai entrepreneur yang memprakarsai setiap tindakan, penghalau gangguan, membagi sumber, dan negosiator, melakukan tawar menawar dengan lingkungannya. Dalam hubungannya dengan pembuatan keputusan seorang pemimpin tidak muncul

secara tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Proses itu ditetapkan dengan mengikut sertakan orang-orang yang dipimpin dan instansi terkait yang terlibat, yang akan berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan dan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan. Adaptasi dan inovasi juga merupakan hal-hal yang sangat penting dalam organisasi, karena itu para manajer harus selalu siap menyesuaikan organisasi mereka dengan perubahan dalam lingkungan. Manajer harus bisa mendiagnosa perubahan dan memilih teknik yang cocok untuk mensiasatinya. Apabila diagnosa itu tepat maka adaptasi terhadap lingkungan akan dapat dengan mudah ditingkatkan.

Pada Inspektorat Provinsi dimensi yang paling berpengaruh adalah penetapan tujuan strategis, komunikasi dan kepemimpinan. Sedangkan dimensi pencarian dan pemanfaatan sumber daya bukanlah wewenang organisasi, karena dana maupun sumber daya manusia ditetapkan oleh Badan Pengelola Keuangan Daerah dan Badan Kepegawain Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai pihak yang memiliki otoritas dalam kedua bidang tersebut. Dimensi penciptaan lingkungan berprestasi peneliti masukkan ke dalam dimensi kepemimpinan sedangkan dimensi adaptasi dan inovasi dimasukan ke dalam dimensi penetapan tujuan strategis.

2.4. Program Pemeriksaan Reguler

Pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang leader atau top manajemen dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungs-

fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Demikian halnya dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab seorang kepala pemerintahan, seperti di lingkup pemerintah provinsi merupakan tugas dan tanggung jawab gubernur sedangkan di pemerintah kabupaten dan kota merupakan tugas dan tanggung jawab bupati dan walikota. Namun karena keterbatasan kemampuan seseorang, mengikuti prinsip-prinsip organisasi, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan tersebut diserahkan kepada pembantunya yang mengikuti alur *distribution of power* sebagaimana yang diajarkan dalam teori-teori organisasi modern.

Maksud pengawasan itu dalam rumusan yang sederhana adalah untuk memahami dan menemukan apa yang salah demi perbaikan di masa mendatang. Hal itu sebetulnya sudah disadari oleh semua pihak baik yang mengawasi maupun pihak yang diawasi termasuk masyarakat awam. Sedangkan tujuan pengawasan itu adalah untuk meningkatkan pendayagunaan aparatur negara dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean government*)

Seiring dengan semakin kuatnya tuntutan dorongan arus reformasi ditambah lagi dengan semakin kritisnya masyarakat dewasa ini, maka rumusan pengawasan yang sederhana itu tidaklah cukup dan masyarakat mengharapkan lebih dari sekedar memperbaiki atau mengoreksi kesalahan untuk perbaikan dimasa datang, melainkan terhadap kesalahan, kekeliruan apalagi penyelewengan yang telah terjadi tidak hanya sekedar dikoreksi dan diperbaiki akan tetapi harus

diminta pertanggungjawaban kepada yang bersalah. Kesalahan harus ditebus dengan sanksi/hukuman, dan bila memenuhi unsur tindak pidana harus diproses oleh aparat penegak hukum, sehingga membuat efek jera bagi pelaku dan orang lain berpikir seribu kali untuk melakukan hal yang sama, sehingga praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) menjadi berkurang dan akhirnya hilang. Hal seperti itulah yang menjadi cita-cita dan semangat bangsa Indonesia yang tercermin dalam Undang-undang Nomor 28 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Salah satu tuntutan masyarakat untuk menciptakan good governance dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah kiprah institusi pengawas daerah. Sehingga masyarakat bertanya dimana dan kemana lembaga itu, sementara korupsi merajalela. Masyarakat sudah gerah melihat perilaku birokrasi korup, yang semakin hari bukannya kian berkurang tetapi semakin unjuk gigi dengan perbuatannya itu. Bahkan masyarakat memberi label perbuatan korupsi itu sebagai kejahatan yang “luar biasa“, dan biadab, karena diyakini hal itu akan menyengsarakan generasi dibelakang hari. Sampai-sampai masyarakat berfikir untuk membubarkan institusi pengawas daerah tersebut karena dinilai tidak ada gunanya, bahkan ikut menyengsarakan rakyat dengan menggunakan uang rakyat dalam jumlah yang relatif tidak sedikit.

Secara naluri kegerahan masyarakat itu sebetulnya dapat dipahami, namun berbicara tentang pengawasan sebenarnya bukanlah tanggung jawab institusi pengawas semata melainkan tanggung jawab semua aparatur pemerintah

dan masyarakat pada semua elemen. Karena sebetulnya institusi pengawas seperti Inspektorat Daerah, bukannya berdiam diri, tidak berbuat, tidak inovatif, adem dan sebagainya. Tetapi jauh dari anggapan itu, insan-insan pengawas di daerah telah bertindak sejalan dengan apa yang dipikirkan masyarakat itu sendiri. Langkah pro aktif menuju pengawasan yang efektif dan efisien dalam memenuhi tuntutan itu telah dilakukan seperti melakukan reorganisasi, perbaikan sistem, membuat pedoman dan sebagainya, namun kondisinya sedang berproses dan hasilnya belum signifikan dan terwujud seperti yang diinginkan oleh masyarakat tersebut.

Guna mewujudkan keinginan tersebut diperlukan langkah-langkah pragmatis yang lebih realistis dan sistematis dalam penempatan sumberdaya manusia pada lembaga pengawas daerah, mulai dari pimpinannya sampai kepada staf/pejabat yang membantu dan memberikan dukungan untuk kesuksesan seorang pimpinan lembaga pengawas tersebut. Seorang pimpinan organisasi akan memberikan pewarnaan terhadap organisasi tersebut, dan ia akan berfungsi sebagai katalisator dalam organisasinya, sehingga untuk itu ia harus punya integritas, moralitas dan kapabilitas serta kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dengan demikian, tugas pengawasan yang dilaksanakan merupakan bagian dari solusi, dan bukan bagian dari masalah.

2.4.1. Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi Inspektorat Daerah Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Sesuai dengan Perda Provinsi Sumatera Utara Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Sumatera Utara menyatakan bahwa Inspektorat Provinsi merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada gubernur dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari sekretaris daerah. Adapun tugas pokoknya adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan provinsi. Sedangkan fungsi Inspektorat Provinsi, meliputi :

1. Perencanaan program pengawasan
2. Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan; dan
3. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Sedangkan Inspektorat Provinsi /kota mempunyai kedudukan, tugas pokok dan fungsi yang hampir sama tapi dalam konteks kabupaten/kota masing-masing, yang diatur dan ditetapkan dengan Perda masing-masing kabupaten/kota sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu tugas pokok Inspektorat Provinsi adalah melaksanakan pengawasan reguler. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemeriksaan Reguler di Lingkungan Departemen

Dalam Negeri, Pasal 1 Ayat (1) disebutkan bahwa Pemeriksaan reguler untuk selanjutnya disebut pemeriksaan adalah kegiatan untuk mengetahui dan menilai dengan cermat dan seksama mengenai sasaran dan obyek yang diperiksa serta dilakukan secara terjadual.

Secara garis besar fungsi-fungsi Inspektorat Provinsi, meliputi :

- a. Perencanaan program pengawasan
- b. Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan
- c. Pembinaan dan pelaksanaan pengawasan meliputi bidang pemerintahan, pembangunan, sosial kemasyarakatan serta keuangan dan kekayaan daerah
- d. Pemeriksaan, pengusutan pengujian dan penilaian tugas pengawasan

Sedangkan Inspektorat Kota/kota mempunyai kedudukan, tugas pokok dan fungsi yang hampir sama tapi dalam konteks Kota/Kota masing-masing, yang diatur dan ditetapkan dengan Perda masing-masing kota/kota sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.4.2. Peran Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal

Inspektorat daerah terbagi menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Inseptorat Wilayah Provinsi adalah instansi pengawasan yang melakukan pengawasan terhadap akativitas pemerintah provinsi. Instansi ini bertanggung jawab kepada Gubernur. Instansi ini mempunyai tugas melakukan pengawasan umum atas aktivitas pemerintah daerah, baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat pembangunan agar dapat berjalan sesuai dengan

rencana dan peraturan perundang – undangan yang berlaku dan melakukan pengawasan terhadap tugas Departemen Dalam Negeri di provinsi.

2. Inspektorat Kabupaten atau Kotamadya adalah instansi yang melakukan pengawasan terhadap aktivitas Pemerintah Daerah. Termasuk Kecamatan, Kelurahan atau Desa selain itu Inspektorat Kabupaten atau Kotamadya juga melakukan pengawasan terhadap tugas departemen Dalam Negeri di Kabupaten atau Kotamadya.

Pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang leader atau top manajemen dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Demikian halnya dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab seorang kepala pemerintahan, seperti di lingkup pemerintah provinsi merupakan tugas dan tanggung jawab gubernur sedangkan di pemerintah kabupaten dan kota merupakan tugas dan tanggung jawab bupati dan walikota. Namun karena keterbatasan kemampuan seseorang, mengikuti prinsip-prinsip organisasi, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan tersebut diserahkan kepada pembantunya yang mengikuti alur *distribution of power* sebagaimana yang diajarkan dalam teori-teori organisasi modern.

Maksud pengawasan itu dalam rumusan yang sederhana adalah untuk memahami dan menemukan apa yang salah demi perbaikan di masa mendatang. Hal itu sebetulnya sudah disadari oleh semua pihak baik yang mengawasi maupun

pihak yang diawasi termasuk masyarakat awam. Sedangkan tujuan pengawasan itu adalah untuk meningkatkan pendayagunaan aparatur negara dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih (*good govenment and clean government*)

Seiring dengan semakin kuatnya tuntutan dorongan arus reformasi ditambah lagi dengan semakin kritisnya masyarakat dewasa ini, maka rumusan pengawasan yang sederhana itu tidaklah cukup dan masyarakat mengharapkan lebih dari sekedar memperbaiki atau mengoreksi kesalahan untuk perbaikan dimasa datang, melainkan terhadap kesalahan, kekeliruan apalagi penyelewengan yang telah terjadi tidak hanya sekedar dikoreksi dan diperbaiki akan tetapi harus diminta pertanggungjawaban kepada yang bersalah.

Kesalahan harus ditebus dengan sanksi/hukuman, dan bila memenuhi unsur tindak pidana harus diproses oleh aparat penegak hukum, sehingga membuat efek jera bagi pelaku dan orang lain berpikir seribu kali untuk melakukan hal yang sama, sehingga praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) menjadi berkurang dan akhirnya hilang. Hal seperti itulah yang menjadi cita-cita dan semangat bangsa Indonesia yang tercermin dalam Undang-undang Nomor 28 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Berdasarkan pendapat yang sebagaimana dilakukan oleh Reksohadiprojo maka dalam melakukan pengawasan, khususnya pada Kantor Inspektorat adalah

lebih ditekankan pada hasil pelaksanaan pengawasan yang lebih akurat dalam melakukan tugas pemerintahan dan pembangunan. Menilai efektifnya fungsi pengawasan maka dalam menentukan indikator berpedoman pada teori pengawasan yang sebagaimana dikemukakan oleh Sarwoto (2010, hal. 28) bahwa suatu pengawasan yang efektif jika terdapat keakuratan data dalam fungsi pengawasan, ketepatan waktu dalam pelaksanaan pengawasan, obyektif dan menyeluruh dan adanya keakuratan data.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Metode penelitian dilakukan melalui analisis deskriptif, yaitu suatu metode pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Analisis deskriptif ini dengan memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan yang bersifat aktual dan menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki bagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi rasional yang kuat (Nawawi, 2011:64). Sedangkan Surachmad (2003:141) mengemukakan bahwa analisis deskriptif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Memusatkan diri pada masalah-masalah yang ada pada masa sekarang dan pada masalah-masalah yang akan terjadi;
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dipusatkan kemudian dianalisis.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di Kantor Inspektorat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Wahid Hasyim Medan, dan penelitian lapangan dilaksanakan selama 2 (dua) bulan yaitu bulan Pebruari sampai dengan Maret 2017.

3.3. Informan Penelitian

Informan awal dipilih secara *purposive* yang didasarkan pada penguasaan sumber atas permasalahan yang berkaitan dengan permasalahan dan fokus penelitian. Sesuai dengan teknik sampling tersebut, informan adalah Kepala Inspektorat, Sekretaris, Ka Bidang, Kepala Sub Bidang / Kasubag dan Pejabat Fungsional Inspektorat Provinsi Sumatera Utara.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari lapangan dengan cara :

- a. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dan berhadapan langsung dengan sumber informasi yang mengerti permasalahan yang diteliti terutama pada bidang yang menangani langsung pelaksanaan Program;
- b. Observasi yaitu pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang ada keterkaitannya dengan penelitian seperti : laporan, artikel, literatur, dan berbagai bahan – bahan publikasi lainnya.

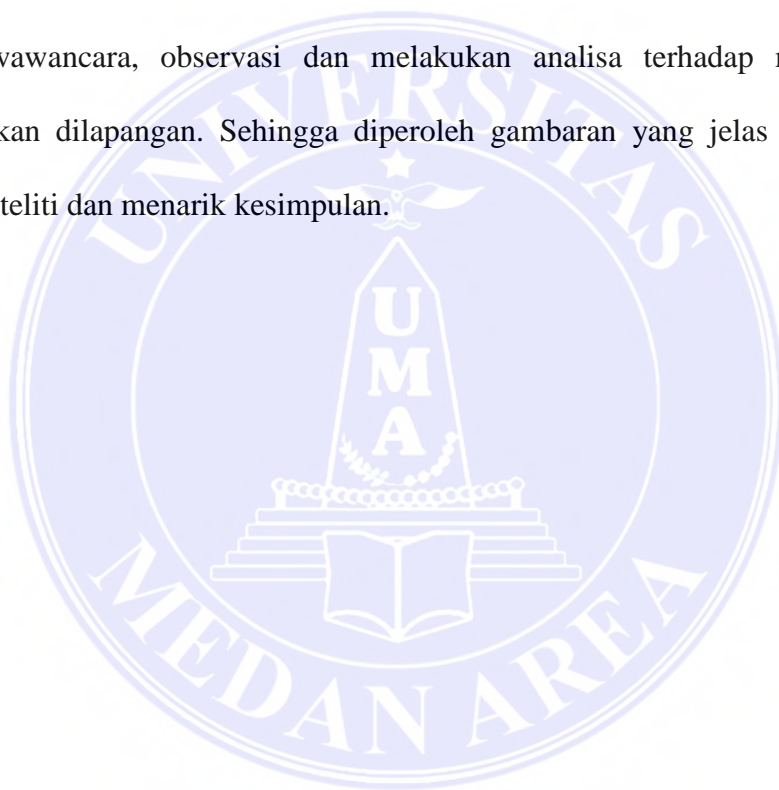
3.5. Definisi Konsep

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami variabel yang akan diukur dalam penelitian ini, perlu dirumuskan pengertian dan istilah yang digunakan untuk memperoleh batasan yang jelas dan memudahkan dalam menentukan indikatornya.

1. Efektivitas organisasi adalah keberhasilan organisasi Inspektorat Provinsi Sumatera Utara dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Aspek-aspek yang diukur adalah:
 - a. Tingkat pengetahuan anggota terhadap tujuan organisasi
 - b. Tingkat pemahaman anggota terhadap tujuan organisasi
 - c. Tingkat upaya anggota untuk mencapai tujuan organisasi
 - d. Tingkat pelaksanaan satuan tugas dalam organisasi sudah sesuai tujuan
2. Pemeriksaan Reguler adalah kegiatan untuk mengetahui dan menilai dengan cermat dan seksama mengenai sasaran dan obyek yang diperiksa serta dilakukan secara terjadual. Materi dalam pengawasan reguler meliputi :
 - a. pelaksanaan tugas dan fungsi,
 - b. pengelolaan sumber daya manusia,
 - c. pengelolaan keuangan dan
 - d. pengelolaan sarana dan prasarana.

3.6. Teknik Analisa Data

Sesuai dengan metode penelitian, teknik analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Analisa dskriftif kualitatif adalah analisa terhadap data yang diperoleh berdasarkan kemampuan nalar peneliti dalam menghubungkan fakta, informasi dan data. Jadi teknik analisa data deskriptif kualitatif yaitu dengan menyajikan hasil wawancara, observasi dan melakukan analisa terhadap masalah yang ditemukan dilapangan. Sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti dan menarik kesimpulan.



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2005. *Menjadi Manajer yang Lebih Baik lagi*. Terjemahan Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Basol, Esra and Ozgur Dogerlioglu. 2014., " Structural Determinants of Organizational Effectiveness" *Journal of Organizational Management Studies* Vol. 2014 (2014), Article ID 273364, DOI: 10.5171/2014.273364.
- Dessler, Gary 2010. *Management Fundamentals*. Edisi Keempat, Reston Publishing Company, Virginia.
- Etzioni, Amitai. 2012. *Organisasi Modern*. terjemahan Suryatini, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Gebson, James.L.Ivancevich, John M dan Donnelly, James H. 2005. *Organisasi Perilaku Struktur Proses* Jilid I alih Bahasa Nunuk Adiarni, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Handoko, T Handani. 2000. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPEE, Yogyakarta.
- Jones, Garet R. 2014. *Organization Theory, Text and Cases*, Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts, USA.
- Martoyo, Susilo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga BPFE Yogyakarta.
- Moleong J. Lxy. 2000. *Metodologi Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, H, Hadari. 2000. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pearce II, John A dan Robinson, Richard B.Jr. 1997. *Manajemen Statejik : Formalisasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid I, Bina Rupa Aksara, Jakarta Barat.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bina Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

- Singarimbun & Effendi. 2007. *Penelitian Survei*. PT Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Siradja, Noor Gemilang, 2016. “Analisis Pelaksanaan Pengawasan Inspektorat Daerah terhadap Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Baubau” *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan* Volume 5, Nomor 2, Juli 2016 (75-84) ISSN 1979-5645 75.
- Sondang Siagian P. 2000, *Manajemen Stratejik*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers M. Richard. 2010. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Erlangga, Jakarta.
- Sudarso. 1988. *Organisasi dan Metode*. Karunika Universitas Terbuka Press, Jakarta.
- Sugiono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. CV Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto. 2000. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Kelima. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Sutaryono, Dedy, 2013. “Pengawasan Inspektorat Wilayah Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di “. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2013, 1 (1): 221-234 .
- Syafiie Inul Kencana, Djamiludin Tanjung, Supardan Modeong. 1984. *Ilmu Administrasi Public*. Aneka Cipta, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 1993. *Perilaku Orgnaisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan Keenam. Rajawali Grafindo Persada. Jakarta.

Peraturan Perundang-undangan:

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 44 Tahun 2008 tentang “Kebijakan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pemeriksaan Reguler Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri