

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PENGAWASAN  
PELAKSANAAN PEMERINTAHAN DAERAH PADA  
INSPEKTORAT KOTA TEBING TINGGI**

**TESIS**

**OLEH**

**ANDI TUNGGUL PANDAPOTAN SINAGA  
NPM. 111801008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2013**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

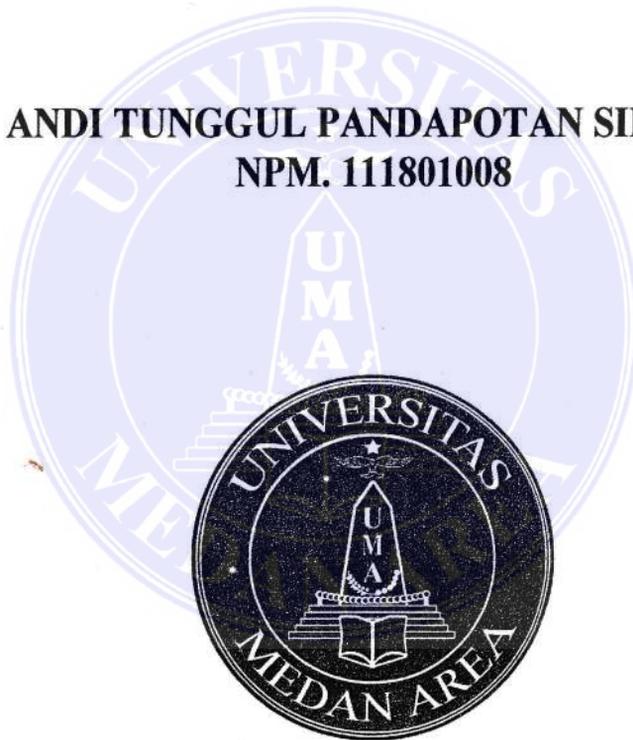
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PENGAWASAN  
PELAKSANAAN PEMERINTAHAN DAERAH PADA  
INSPEKTORAT KOTA TEBING TINGGI**

**TESIS**

**OLEH**

**ANDI TUNGGUL PANDAPOTAN SINAGA  
NPM. 111801008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2013**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)19/8/22

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

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Strategi Peningkatan Kualitas Pengawasan Pelaksanaan Pemerintahan Daerah Pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi**

**Nama : Andi Tunggul Pandapotan Sinaga**

**NIM : 111801008**

**MENYETUJUI**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Drs. Murbanto Sinaga, MA**

**Isnaini, SH, Mhum**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**

**Dr. Warjio, MA**

**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

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

**Telah diuji pada Tanggal 24 Mei 2013**

---

---

**Nama : Andi Tunggul Pandapotan Sinaga**

**NPM : 111801008**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua** : Dr. Warjio, MA  
**Sekretaris** : Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc  
**Pembimbing I** : Drs. Murbanto Sinaga, MA  
**Pembimbing II** : Isnaini, SH, M.Hum  
**Penguji Tamu** : Drs. Kasyful Mahalli, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

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  
Access From (repository.uma.ac.id)19/8/22

## 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.

Tebing Tinggi, Mei 2013



Andi Tunggul Pandapotan Sinaga

## ABSTRAK

### STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PENGAWASAN PELAKSANAAN PEMERINTAHAN DAERAH PADA INSPEKTORAT KOTA TEBING TINGGI

**Nama** : Andi Tunggal Pandapotan Sinaga  
**NIM** : 111801008  
**Program** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Drs. Murbanto Sinaga, MA  
**Pembimbing II** : Isnaini, SH, Mhum

Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan kualitas pengawasan atas pelaksanaan Pemerintahan Daerah pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi

Permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan Pemerintahan Daerah di Pemerintah Kota Tebing Tinggi dan faktor-faktor yang menghambat mewujudkan pengawasan pelaksanaan pemerintahan Daerah yang berkualitas di Pemerintah Kota Tebing Tinggi.

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif/kualitatif. Metode atau cara pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan mencari dan menganalisis sumber. Untuk memperoleh data yang autentik, mengenai data penelitian ini mengemukakan teknik pengumpulan data yaitu teknik wawancara atau lisan, teknik observasi (pengamatan), dan teknik dokumenter.

Berdasarkan hasil analisis dapat diperoleh kesimpulan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan di Pemerintah Kota Tebing Tinggi yaitu dengan meningkatkan dan melaksanakan diklat secara berkesinambungan kepada Pegawai Inspektorat Kota Tebing Tinggi, serta melakukan dan meningkatkan kerjasama dengan aparatur pengawas eksternal. Dan faktor-Faktor yang menghambat dan mendorong mewujudkan pengawasan pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang berkualitas di Pemerintah Kota Tebing Tinggi adalah kualitas SDM belum memadai serta belum memiliki Standar Operasioal Prosedur dalam melakukan pengawasan.

Dan diperoleh saran yaitu meningkatkan sosialisasi mengenai peraturan perundang-undangan yang berlaku, meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan aparatur pengawas eksternal, meningkatkan pemantauan tindak lanjut dan pembinaan kepada SKPD, meningkatkan pelatihan dan bimbingan teknis kepada aparatur pengawas Inspektorat Kota Tebing Tinggi, membuat Standart Operational Prosedur pengawasan atas pelaksanaan pemerintahan daerah;

**Kata Kunci** : kualitas pengawasan, pemerintahan daerah

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

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  
Access From (repository.uma.ac.id)19/8/22

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul ” Strategi Peningkatan Kualitas Pengawasan Pelaksanaan Pemerintahan Daerah Pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi”. 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. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. H.A. Ya’kub Matondang, MA.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr.Ir. Retna Astuti K., MS
3. Bapak Dr. Warjio, MA selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik;
4. Bapak Drs. Murbanto Sinaga, MA dan Bapak Isnaini, SH, Mhum selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini;
5. Buat dosen penguji yang memberikan masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini;
6. Kepada seluruh Dosen Universitas Medan Area yang tak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas kesabaran dan keikhlasan dalam mendidik penulis selama perkuliahan;
7. Kepada seluruh pegawai dan staf administrasi Universitas Medan Area yang tak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuannya kepada penulis selama perkuliahan;
8. Buat Pemerintah Kota Tebing Tinggi dan Bapak Kepala Inspektorat Kota Tebing Tinggi yang telah member izin penulis untuk melakukan penelitian;

9. Buat teman-teman seperjuangan di kelas khusus Program Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, terimakasih atas persahabatan dan dukungan selama perkuliahan;
10. Buat kakak, abang dan Mutiara yang senantiasa memberi semangat dan dorongan yang besar bagi penulis untuk menyelesaikan studi;
11. Buat Almarhum Ibu tercinta untuk kasih sayang, nasehat dan dorongannya bagi penulis untuk menyelesaikan studi.
12. Semua pihak terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

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.

Tebing Tinggi, Mei 2013

P e n u l i s

Andi Tunggul Pandapotan Sinaga

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Teori Strategi.....	10
2.2. Teori Kualitas .....	14
2.3. Teori Pengawasan.....	16
2.4. Teori Pemerintahan Daerah.....	21
2.5. Teori Perencanaan .....	21
2.6. Teori New Public Management.....	23
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Bentuk Penelitian.....	28
3.2. Lokasi Penelitian .....	29
3.3. Populasi dan Sampel.....	29
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.5. Analisa Strategi Data.....	31
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN dan HASIL PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Kota Tebing Tinggi.....	33
4.2. Gambaran Umum Instansi Kota Tebing Tinggi ..	33
4.2. Gambaran Umum Inspektorat Kota Tebing Tinggi	44
4.4. Deskripsi Lokasi .....	60
4.5. Sasaran dan Tujuan.....	63
4.6. Hasil Penelitian.....	64
<b>BAB V. SIMPULAN dan SARAN</b>	
5.1. Simpulan.....	77
5.2. Saran .....	78

## DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/8/22

## DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 1. Analisa Lingkungan Eksternal .....	74
Tabel 2. Analisa Lingkungan Internal .....	75



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Permohonan Izin Penelitian .....
2. Surat Keterangan Pelaksanaan/Selesai Penelitian .....



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam rangka meningkatkan efisien dan efektivitas pelaksanaan pemerintahan daerah, maka partisipasi semua pihak sangat dibutuhkan terlebih dari aparat yang akan melaksanakan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif adalah merupakan kebutuhan yang sangat mendesak khususnya pada masa reformasi sekarang ini.

Hal ini ditandai dengan besarnya tuntutan masyarakat akan terciptanya aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa, tertib dan teratur dalam menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tuntutan masyarakat itu timbul karena ada sebabnya, yaitu adanya praktek-praktek yang tidak terpuji yang dilakukan oleh aparat pemerintah umumnya dan aparat pemerintah daerah khususnya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dikalangan aparat pemerintah daerah, salah satunya disebabkan oleh kurang efektifnya pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh badan yang ada dalam tubuh pemerintah daerah itu sendiri. (*Victor, 1994*)

Menurut Robert J. Mockler pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang

menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.

Pengendalian atau Pengawasan adalah proses mengarahkan seperangkat variable ( manusia, peralatan, mesin, organisasi ) kearah tercapainya suatu tujuan atau sasaran manajemen. Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai : “... *the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans* ”. Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu pertama, penetapan standar pelaksanaan; kedua, penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; ketiga, pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; keempat, perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan kelima, penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.

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

manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.

*“Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures is needed to ensure result in keeping with the plan”* demikian ahli manajemen George R Terry mendefinisikan pengawasan. Selanjutnya Henry Fayol mengatakan *“ Control consists in verifying whether everything occur in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has objected to point out weaknesses and errors in order to reactivity them and prevent recurrence. It operates everything, people actions.”*

Kemudian Lembaga Administrasi Negara (2003) menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi, bila ternyata ditemukan adanya penyimpangan/hambatan segera diambil tindakan koreksi.

Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan *good governance* itu sendiri.

Oleh sebab itu, Pimpinan Daerah perlu melakukan pengawasan, sebab tanpa pengawasan akan mengakibatkan terjadi penyelewengan-penyelewengan.

Oleh karena itulah perlu dilakukan pengawasan yang efektif, khususnya yang

pemerintahan, Inspektorat Kabupaten/Kota mempunyai fungsi sebagai berikut : pertama, perencanaan program pengawasan; kedua, perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan; dan ketiga, pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Peran dan fungsi tersebut kemudian dijabarkan dalam Peraturan Kepala Daerah pada masing-masing wilayah Inspektorat. Struktur Organisasi pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi diatur dalam Peraturan Daerah Kota Tebing Tinggi Nomor : 14 Tahun 2008 tanggal 14 Nopember 2008 dan Tugas, Fungsi, Tata Kerja dan rincian tugas jabatan Inspektorat Kota Tebing Tinggi diatur dalam Peraturan Walikota Tebing Tinggi Nomor : 41 Tahun 2009 tentang Tugas, Fungsi, Tata Kerja dan rincian tugas jabatan Inspektorat Kota Tebing Tinggi.

Peraturan Walikota Tebing Tinggi Nomor : 41 Tahun 2009 tentang Tugas, Fungsi, Tata Kerja dan rincian tugas jabatan Inspektorat Kota Tebing Tinggi menyebutkan tugas pokok Inspektorat Kota Tebing Tinggi yaitu membantu Walikota dalam menyelenggarakan Pemerintahan Daerah di bidang pengawasan. Tugas pokok tersebut adalah untuk : pertama, merumuskan kebijaksanaan teknis di bidang pengawasan; kedua, menyusun rencana dan program di bidang pengawasan; ketiga, melaksanakan pengendalian teknis operasional pengawasan; keempat melaksanakan koordinasi pengawasan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Sementara itu, untuk melaksanakan tugas tersebut Inspektorat Kabupaten/Kota mempunyai kewenangan sebagai berikut : pertama, pelaksanaan pemeriksaan terhadap tugas Pemerintah Daerah yang meliputi bidang

pemerintahan dan pembangunan, ekonomi, keuangan dan asset, serta bidang khusus; kedua, pengujian dan penilaian atas kebenaran laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap unit/satuan kerja; ketiga, pembinaan tenaga fungsional pengawasan di lingkungan Inspektorat Kabupaten/Kota dan keempat, penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Inspektorat Kabupaten/Kota.

Peran pengawasan fungsional pemerintah yang cenderung belum efisien, dan efektif menjadi penyebab terjadinya tindak pidana korupsi, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hasil survei Transparency International 2011, Indonesia berada pada peringkat 100 dari 183 negara dengan skor Indeks Persepsi Korupsi (IPK) 3

Fenomena belum efisien dan efektifnya peranan pengawasan fungsional pemerintah tidak hanya bersifat umum, namun juga bersifat khusus di lingkungan Pemerintah Daerah, sehingga dirasakan kebutuhan akan pentingnya suatu bentuk koordinasi yang tepat, dan komitmen yang tinggi dalam upaya efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan. Fungsi pengawasan pemerintahan daerah memiliki kewenangan berjenjang, dan terintegrasi dalam mekanisme pengawasan dan pemeriksaan, sedangkan sasaran pengawasan, adalah ditemukannya penyimpangan atas rencana atau target. Tindakan yang dilakukan antara lain, adalah mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan menyarankan, agar ditekan adanya pemborosan, mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran sesuai dengan rencana, menilai kinerja aparat pemerintah, sebagai institusi pelatihan dan *clearing house* serta pemberian masukan kepada

Top Management (Presiden), tentang kondisi dan solusi distorsi birokrasi. Intinya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan berlangsung sinergis baik di pusat maupun daerah.

Maraknya pemberitaan media massa tentang kasus-kasus yang melibatkan eksekutif, dan legislatif menggambarkan betapa lemahnya fungsi pengawasan yang dilakukan. Perilaku birokrasi dalam menjalankan tugas pokok, dan fungsinya cenderung berorientasi proyek, dalam arti volume beban kerja yang ada ditentukan oleh seberapa besar nilai proyek yang dibiayai oleh anggaran belanja yang ada. Beberapa fakta yang dikemukakan di atas, sesungguhnya menggambarkan tindakan pengawasan yang dilakukan belum efektif.

## 1.2. Perumusan Masalah

Peneliti/penulis mencoba untuk meneliti :

1. Bagaimana strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan Pemerintahan Daerah di Pemerintah Kota Tebing Tinggi.
2. Apakah faktor-faktor yang menghambat dan mendorong mewujudkan pengawasan pelaksanaan pemerintahan Daerah yang berkualitas di Pemerintah Kota Tebing Tinggi;

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan kualitas pengawasan atas pelaksanaan Pemerintahan Daerah pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dengan mengetahui bagaimana strategi meningkatkan kualitas pengawasan atas pelaksanaan Pemerintahan Daerah pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi diharapkan :

1. Pemerintah Daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Tebing Tinggi memperoleh informasi mengenai faktor yang mempengaruhi kualitas pengawasan Inspektorat Kota Tebing Tinggi atas pelaksanaan Pemerintahan Daerah serta kebijakan yang dapat diambil untuk meningkatkan kualitas pengawasan ;
2. Inspektorat Kota Tebing Tinggi memperoleh masukan dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah khususnya peranan Inspektorat dalam pengawasan keuangan daerah, pelaksanaan Pemerintahan Daerah dan dalam rangka mewujudkan *good governance*. Sehingga Inspektorat diharapkan dapat membuat program kerja yang berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kapabilitasnya.
3. Dengan meningkatnya kualitas pengawasan pelaksanaan pemerintahan daerah pada Inspektorat kota Tebing Tinggi, pelaksanaan Pemerintahan Daerah Kota Tebing Tinggi dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta penyelewengan atas keuangan daerah dan negara dapat dicegah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Teori Strategi

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Kata "strategi" adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *stratēgos*. Adapun *stratēgos* dapat diterjemahkan sebagai 'komandan militer' pada zaman demokrasi Athena.

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989).

Definisi strategi secara umum adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan definisi strategi secara khusus adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan/organisasi dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut;
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya;
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya;
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi;
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Beberapa definisi mengenai strategi, antara lain :

1. Menurut kutipan dari buku Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional / J. Hutabarat dan M. Huseini, dikatakan bahwa dalam bidang manajemen, definisi mengenai strategi cukup beragam dan bervariasi dari beberapa ahli dan pengarangnya. Gerry Johnson dan Kevan Scholes (dalam buku "*Exploring Corporate Strategy*") misalnya mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

2. Menurut Henry Mintzberg, James Brian Quinn, dan John Voyer (1995). *The Strategy Process*. Prentice-Hall, Inc., mendefinisikan strategi sebagai 5P, yaitu: strategi sebagai PERSPEKTIF, strategi sebagai POSISI, strategi sebagai PERENCANAAN, strategi sebagai POLA kegiatan, dan strategi sebagai “PENIPUAN” (Ploy) yaitu muslihat rahasia. Sebagai Perspektif, di mana strategi dalam membentuk misi, misi menggambarkan perspektif kepada semua aktivitas. Sebagai Posisi, di mana dicari pilihan untuk bersaing. Sebagai Perencanaan, dalam hal strategi menentukan tujuan performansi perusahaan. Sebagai Pola kegiatan, di mana dalam strategi dibentuk suatu pola, yaitu umpan balik dan penyesuaian.
3. Arnoldo C. Hax dan Nicholas S. Manjluk (1991), *“The Strategy Process and Concept: a pragmatic approach”*, Prentice Hall International Ed., mendefinisikan strategi sebagai cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggungjawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.
4. Igor Ansoff (1990), *“Implanting Strategic Management”*, Prentice Hall., mendefinisikan strategi sebagai proses manajemen, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan, terdiri dari perencanaan strategik, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.
5. Menurut Wikipedia: Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah

aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut.

Rumusan manajemen strategi model Whittaker James. B ( 1995 ) sebagai berikut :

#### 1. Misi dan Visi, Nilai

Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian visi adalah cara pandang jauh ke depan instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipasi dan inovatif. Visi yang diinginkan oleh instansi pemerintah.

Misi adalah pernyataan yang menerapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu focus. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya.

Nilai merupakan prinsip sosial, tujuan atau norma yang diperhatikan atau diterima individu, organisasi atau masyarakat. Nilai individu dan organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap bagaimana misi organisasi dijalankan.

Contoh nilai organisasi adalah : profesionalisme, disiplin, produktivitas, tanggung jawab, dan lain-lain.

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

## 2.2. Teori Kualitas

Konsep kualitas banyak dibahas dalam studi-studi manajemen, pengertian atau makna atas konsep kualitas sendiri telah diberikan oleh banyak pakar manajemen dengan berbagai sudut pandang, sehingga menghasilkan defenisi-defenisi yang beragam. Tjiptono (1995 : 51) berkaitan dengan konsep kualitas mengemukakan bahwa konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan sebuah produk barang atau jasa yang terdiri dari kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran tentang seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1995 : 51) mendefenisikan kualitas sebagai: "Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Mengamati kedua defenisi tersebut terlihat bahwa walaupun terdapat perbedaan, namun secara implicit juga terdapat kesamaan. Kesamaan tersebut terletak pada konsepsi

kualitas sebagai kondisi yang dapat memenuhi apa yang seharusnya. Hanya saja, oleh Tjiptono apa yang seharusnya tersebut disebut sebagai memenuhi persyaratan atau spesifikasi tertentu. Pendapat lain mengenai pengertian konsep kualitas dikemukakan oleh Triguno (1997 : 76) yang mengatakan bahwa kualitas adalah suatu standart yang harus dicapai oleh seseorang atau sekelompok atau lembaga atau organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa. Dengan demikian, berkualitas mempunyai arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, dalam arti optimal pemenuhan atas tuntutan atau persyaratan pelanggan atau masyarakat.

Pengertian yang dikemukakan Triguno menunjukkan bahwa konsep kualitas berkaitan erat dengan pencapaian standart atau target yang diharapkan atau tuntutan dari pihak pelanggan yang dilayani. Dalam kaitan ini terlihat bahwa konsep kualitas terkait erat dengan pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Sebagian ahli membahas konsep kualitas dalam kaitannya dengan pelanggan atau yang lazim disebut juga dengan istilah konsep kualitas berfokus pada pelanggan modern.

Pengertian kualitas menurut J. Supranto (2001) adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Keunggulan suatu produk jasa sangat tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut apakah sudah sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berkaitan dengan konsep kualitas, yang akan dikemukakan pandangan Tjiptono (1996 : 21), yang setelah melakukan evaluasi terhadap banyak definisi konsep kualitas, kemudian menarik 7 (tujuh) definisi yang paling sering dikemukakan tentang konsep kualitas, yaitu:

- a. Kesesuaian dengan persyaratan dan tuntutan;
- b. Kecocokan untuk pemakaian;
- c. Perbaikan atau penyempurnaan yang berkelanjutan;
- d. Bebas dari kerusakan atau cacat;
- e. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
- f. Melakukan sesuatu secara benar semenjak awal;
- g. Sesuatu yang membahagiakan pelanggan

### 2.3. Teori Pengawasan

Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results.* Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan . *The process of ensuring that actual activities conform the planned activities.*

Menurut Prayudi: “Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang di jalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan atau diperhatikan”

Menurut Saiful Anwar, pengawasan atau kontrol terhadap tindakan aparaturnya pemerintah diperlukan agar pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dapat mencapai tujuan dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan. Menurut M. Manullang mengatakan bahwa : “Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”

Dilain pihak menurut Sarwoto yang dikutip oleh Sujanto memberikan batasan : ”Pengawasan adalah kegiatan manager yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki”

Dari beberapa defenisi yang di kemukakan di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa:

1. Pengawasan adalah merupakan proses kegiatan yang terus-menerus di laksanakan untuk mengetahui pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, kemudian di adakan penilaian serta mengoreksi apakah pelaksanaannya sesuai dengan semestinya atau tidak;
2. Selain itu Pengawasan adalah suatu penilaian yang merupakan suatu proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyata telah di capai dengan hasil-hasil yang seharusnya di capai. Dengan kata lain, hasil

pengawasan harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan atau ketidakcocokan serta mengevaluasi sebab-sebabnya.

Selanjutnya pengawasan secara langsung juga bertujuan untuk:

1. Menjamin ketepatan pelaksanaan sesuai dengan rencana, kebijakan dan peringkat;
2. Menertibkan koordinasi kegiatan-kegiatan;
3. Mencegah pemborosan dan penyelewengan;
4. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas jasa yang dihasilkan;
5. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga legitimasi warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, baik pengawasan intern (*internal control*) maupun pengawasan ekstern (*external control*). Di samping mendorong adanya pengawasan masyarakat (*social control*).

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu Pengawasan Intern dan Ekstern. Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.” Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh Inspektorat Jenderal pada setiap Kementerian dan Inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan Kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah.

Indikator pelaksanaan pengawasan atas pelaksanaan Pemerintahan Daerah menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/46/M.PAN/4/2004 dapat ditunjukkan dari :

- a. Meningkatnya disiplin, prestasi dan perkembangan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas antara lain adalah :
  - 1) tertib pengelolaan keuangan;
  - 2) tertib pengelolaan perlengkapan;
  - 3) tertib pengelolaan kepegawaian;
  - 4) tercapainya sasaran pelaksanaan tugas.
- b. Terciptanya keteraturan, keterbukaan, dan kelancaran pelaksanaan tugas;
- c. Meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
- d. Menurunnya praktik kolusi, korupsi dan nepotisme;
- e. Berkurangnya penyalahgunaan wewenang antara lain diukur dari menurunnya kasus penyalahgunaan wewenang yang terjadi pada instansi yang

bersangkutan, serta meningkatnya penyelesaian tindak lanjut. Hal tersebut antara lain dapat diperoleh dari laporan hasil pengawasan;

- f. Berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar, antara lain diukur dari menurunnya kasus penyimpangan yang terjadi serta meningkatnya penyelesaian tindak lanjut serta terjadinya peningkatan kehematan, efisiensi dan efektifitas;
- g. Cepatnya penyelesaian perijinan, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat antara lain melalui:
  - 1) penatausahaan;
  - 2) ketepatan waktu ;
  - 3) tanggapan masyarakatIndikator tersebut dapat diperoleh dari laporan pelaksanaan tugas dan laporan hasil pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat
- h. Cepatnya pengurusan kepegawaian, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada pegawai melalui :
  - 1) penatausahaan;
  - 2) ketepatan waktu;
  - 3) ada tidaknya pengaduan dari pegawai dan masyarakat.

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

## 2.4. Teori Pemerintahan Daerah

Pemerintahan daerah menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

## 2.5. Teori Perencanaan

Perencanaan atau yang sudah akrab dengan istilah *planning* adalah satu dari fungsi *management* yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini selalu melekat pada kegiatan hidup kita sehari-hari, baik disadari maupun tidak. Sebuah rencana akan sangat mempengaruhi sukses dan tidaknya suatu pekerjaan.

Karena itu pekerjaan yang baik adalah yang direncanakan dan sebaiknya kita melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan. Karena lingkungan lembaga pendidikan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman, maka diperlukan komunikasi dalam hal sistem perencanaan pendidikan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, penyusunan perencanaan, pengawasan, evaluasi, serta perumusan kebijakan yang sangat memerlukan komunikasi sebagai bahan pendukung pada perencanaan pendidikan. Dalam hal ini diperlukan suatu sistem pendekatan yaitu perencanaan pendidikan partisipatori.

Dalam investorword.com didefinisikan *"The process of setting goals, developing strategies, and outlining tasks and schedules to accomplish the goals"*. *Planning* adalah proses menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan menguraikan tugas dan jadwal untuk mencapai tujuan. Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa sebuah *planning* atau perencanaan adalah merupakan proses menuju tercapainya tujuan tertentu. Atau dalam istilah lain merupakan persiapan yang terarah dan sistematis agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Kaufman (1972) sebagaimana dikutip Harjanto, Perencanaan adalah suatu proyeksi tentang apa yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan absah dan bernilai. Bintoro Tjokroaminoto mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Pramuji Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana melakukannya. SP. Siagian mengartikan perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Y.Dior berpendapat perencanaan perencanaan adalah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang , dalam rangka mencapai sasaran tertentu.

Berbagai pendapat diatas menyiratkan bahwa perencanaan merupakan proses yang berisi kegiatan-kegiatan berupa pemikiran, perhitungan, pemilihan,

penentuan dsb. Yang semuanya itu dilakukan dalam rangka tercapainya tujuan tertentu. Pada hakekatnya perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

## 2.6. Teori New Public Management

*New Public Management* (NPM) merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional menjadi administrasi publik yang efektif, efisien serta lebih mengakomodasi pasar. Penerapan *New Public Management* (NPM) dapat dipandang sebagai bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang mendorong demokrasi.

Konsep *New Public Management* pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama, yaitu :

1. Manajemen profesional di sektor publik;
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja;
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome;
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik;
5. Menciptakan persaingan di sektor publik;
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik;
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya

Osborne & Plastrik (1997) mengemukakan makna mewirausahakan/reinventing, sebagai transformasi fundamental terhadap sistem dan organisasi sektor publik untuk menciptakan peningkatan secara menakjubkan dalam hal efektivitas, efisiensi, adaptabilitas dan kapasitasnya untuk berinovasi. Transformasi tersebut intinya bagaimana membangun sektor publik yang bersifat “*self renewing system*” dengan pendekatan prinsip-prinsip bisnis (wirausaha).

*Banishing bureaucracy* berisi 5 strategi untuk melaksanakan prinsip *Reinventing Government* yang bernama “The Five C’S” yaitu :

1. *Core Strategy* (Strategi inti). Menata kembali secara jelas mengenai tujuan, peran, dan arah organisasi;
2. *Consequence Strategy* (Strategi Konsekuensi). Strategi yang mendorong “persaingan sehat” guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, melalui penerapan *Reward and Punishment* dengan memperhitungkan resiko ekonomi dan pemberian penghargaan;
3. *Customer strategy* (Strategi pelanggan). Memusatkan perhatian untuk bertanggung jawab terhadap pelanggan. Organisasi harus menang dalam persaingan dan memberikan kepastian mutu bagi pelanggan;
4. *Control strategy* (Strategi kendali). Merubah lokasi dan bentuk kendali dalam organisasi. Kendali dialihkan kepada lapisan organisasi paling bawah yaitu pelaksana atau masyarakat. Kendali organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan. Dengan demikian terjadi proses pemberdayaan organisasi, pegawai, dan masyarakat;

mekanisme kompetensi seperti melakukan kontrak (*contracting out*), dan (5) memperhatikan mekanisme pasar (*market oriented*).

Pelajaran penting yang dapat diambil dari NPM ini adalah bahwa pembangunan birokrasi harus memperhatikan mekanisme pasar, mendorong kompetisi dan kontrak untuk mencapai hasil, harus lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, harus lebih bersifat mengarahkan (*steering*) dari pada menjalankan sendiri (*rowing*), harus melakukan deregulasi, memberdayakan para pelaksana agar lebih kreatif, dan memekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha dan pencapaian hasil ketimbang budaya taat asas, orientasi pada proses dan input (Rosenbloom & Kravchuck, 2005).



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Bentuk Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif/kualitatif yaitu menguraikan secara kualitatif mengenai pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Kantor Inspektorat dan selanjutnya melakukan penilaian mengenai kualitas pengawasan pelaksanaan pemerintahan daerah telah sesuai dengan visi dan misi serta membuat strategi untuk meningkatkan kualitas pengawasan Inspektorat Kota Tebing Tinggi.

Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Best, 1982 : 119). Penelitian Deskriptif ini juga sering disebut noneksperimen, karena pada penelitian ini peneliti tidak melakukan kontrol dan manipulasi variabel penelitian. Dengan penelitian metode deskriptif, memungkinkan peneliti untuk melakukan hubungan antar variabel, menguji hipotesis, mengembangkan generalisasi, dan mengembangkan teori yang memiliki validitas universal (West, 1982).

Pada umumnya tujuan utama penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat. Dalam perkembangannya, akhir-akhir ini metode penelitian deskriptif banyak digunakan oleh peneliti karena dua alasan. Pertama, dari pengamatan empiris didapat bahwa sebagian besar laporan penelitian dilakukan

dalam bentuk deskriptif. Kedua, metode deskriptif sangat berguna untuk mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pendidikan maupun tingkah laku manusia.

### 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai Strategi Peningkatan Kualitas Pengawasan Pelaksanaan Pemerintah Daerah dilakukan di lingkungan Inspektorat Kota Tebing Tinggi.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Sumber data yang diambil dengan menggunakan populasi dan sampel ditambah juga dengan data-data yang ada di lapangan yang dijadikan sebagai data sekunder. Dalam statistika, populasi adalah sekumpulan data yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek inferensi, Statistika inferensi mendasarkan diri pada dua konsep dasar, populasi sebagai keseluruhan data, baik nyata maupun imajiner, dan sampel, sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan inferensi (pendekatan/penggambaran) terhadap populasi tempatnya berasal. Sampel dianggap mewakili populasi. Sampel yang diambil dari populasi satu tidak dapat dipakai untuk mewakili populasi yang lain. Suatu sensus dilakukan untuk mendapatkan karakteristik populasi secara nyata. Karakteristik yang dimiliki oleh populasi dinamakan parameter. Bagi suatu karakteristik yang dimiliki sampel (disebut statistik), nilai parameter adalah nilai harapannya (*expected value*).

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti dan dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi, namun bukan populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Ukuran dan keragaman sampel menjadi penentu baik tidaknya sampel yang diambil. Terdapat dua cara pengambilan sampel, yaitu secara acak (random)/probabilita dan tidak acak (non-random)/non-probabilita.

Berdasarkan defenisi di atas maka populasi dan sampel yang diambil dari penelitian ini yakni Pegawai Negeri Sipil yang ada di Inspektorat Kota Tebing Tinggi yang dianggap penulis sebagai *key informan*.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Seluruh kegiatan penelitian data tidak terlepas dengan suatu metode pengumpulan data, sebab dalam memilih suatu metode penelitian tidak terlepas dari masalah-masalah yang hendak diteliti. Dalam suatu kegiatan penelitian, metode memang peran penting sebab metode memang memiliki peran penting, sebab metode penelitian adalah merupakan salah satu cara untuk mengungkapkan masalah yang berkaitan dengan penelitian. Sebelum peneliti/penulis mengemukakan metode yang akan digunakan dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu akan diuraikan pengertian penelitian itu sendiri. Penelitian adalah merupakan suatu usaha dalam proses untuk mendapatkan solusi dari permasalahan setelah dilakukan studi dan analisis dari berbagai faktor. Berdasarkan defenisi tersebut terlihat bahwa penelitian muncul diakibatkan adanya permasalahan, dan

adanya keinginan untuk mengetahui jawaban dari permasalahan tersebut. ( Nasution dan Usman, 2008 : 2 ).

Pada hakekatnya dalam sebuah penelitian maka ada metode atau cara pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan mencari dan menganalisis sumber, yaitu berupa :

- a) Sumber data primer adalah data yang dikumpulkan melalui hasil wawancara secara langsung dengan pihak yang menjadi obyek dalam penelitian;
- b) Sumber data sekunder adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian.

Untuk memperoleh data yang autentik, mengenai data penelitian ini penulis mengemukakan teknik pengumpulan data yaitu :

- a. Teknik Wawancara atau lisan yaitu penulis mewawancarai langsung dengan informan yang mengetahui permasalahan yang diteliti;
- b. Teknik observasi (Pengamatan) yaitu mengadakan pengamatan langsung dengan cara mengumpulkan data serta mencatat gejala-gejala yang nampak pada objek penelitian;
- c. Teknik Dokumenter yaitu melacak sumber-sumber tertulis yang berhubungan dengan dengan masalah-masalah penelitian. Sumber ini berupa literatur yang memuat data yang relevan dengan masalah penelitian.

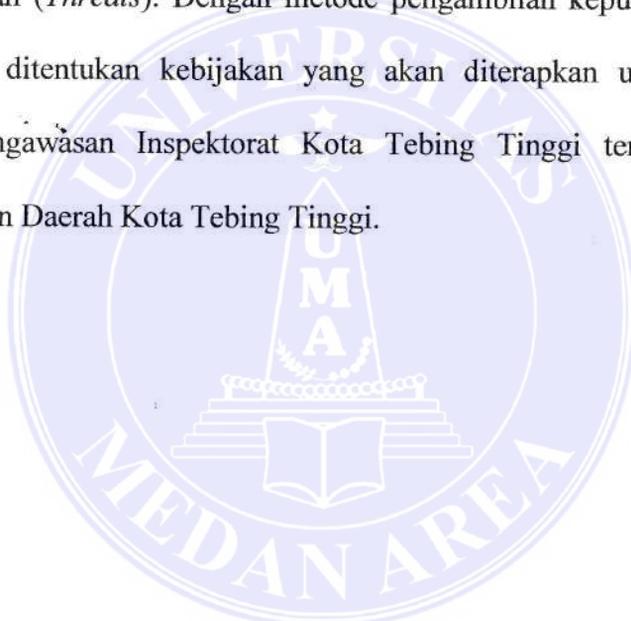
### 3.5. Analisa Strategi Data

Analisa ini dilakukan sebagai upaya mencari dan menentukan nilai-nilai strategis yang melekat pada suatu organisasi dalam hal ini Inspektorat Kota

Tebing Tinggi sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas pengawasan pelaksanaan pemerintahan daerah.

Analisa menggunakan instrumen SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunities, Threats*). Secara analisis SWOT dapat membantu menstrukturkan masalah dengan menganalisa faktor internal dan eksternal.

Faktor internal meliputi sejumlah kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) sedangkan faktor eksternal meliputi berbagai peluang (*Oppurtunities*) dan Ancaman (*Threats*). Dengan metode pengambilan keputusan multi kriteria, akan dapat ditentukan kebijakan yang akan diterapkan untuk meningkatkan kualitas pengawasan Inspektorat Kota Tebing Tinggi terhadap pelaksanaan Pemerintahan Daerah Kota Tebing Tinggi.



## BAB V

### SIMPULAN dan SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis lingkungan internal maupun eksternal yang menggunakan teknik analisis SWOT diatas, maka dapat disimpulkan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan Pemerintah Kota Tebing Tinggi dan Faktor-Faktor yang menghambat dan mendorong mewujudkan pengawasan pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang berkualitas di Pemerintah Kota Tebing Tinggi sebagai berikut :

1. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengawasan Pemerintah Kota Tebing Tinggi yaitu dengan meningkatkan dan melaksanakan diklat secara berkesinambungan kepada Pegawai Inspektorat Kota Tebing Tinggi. Dengan adanya lembaga diklat yang berkesinambungan dalam menyelenggarakan diklat, maka dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pemeriksa dan aparatur pengawas. Serta melakukan dan meningkatkan kerjasama dengan aparatur pengawas eksternal. Dengan adanya kerjasama dengan aparatur eksternal, Inspektorat Kota Tebing Tinggi dapat meningkatkan kemampuan aparatur pengawas internal melalui koordinasi dan konsultasi mengenai pelaksanaan pemeriksaan dan pengawasan.
2. Faktor-Faktor yang menghambat dan mendorong mewujudkan pengawasan pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang berkualitas di Pemerintah Kota

Tebing Tinggi adalah kualitas SDM belum memadai serta belum memiliki Standar Operasioal Prosedur dalam melakukan pengawasan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran, antara lain :

1. Penelitian mendatang sebaiknya melakukan sebuah penelitian dengan menggunakan metode wawancara langsung kepada Inspektorat Kota Tebing Tinggi dan Instansi-instansi yang menjadi objek pengawasan Inspektorat Kota Tebing Tinggi untuk mengumpulkan data penelitian yang lebih akurat.
2. Peneliti juga menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar memperluas objek penelitian pada aparat Inspektorat Kota Tebing Tinggi dan Instansi terkait pengawasan sehingga hasilnya dapat digeneralisasi.
3. Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :
  - Meningkatkan sosialisasi mengenai peraturan perundang-undangan yang berlaku kepada aparatur pengawas dan SKPD;
  - Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan aparatur pengawas eksternal dalam penyusunan perencanaan pelaksanaan pengawasan pemerintahan daerah;
  - Meningkatkan pemantauan tindak lanjut dan pembinaan kepada SKPD atas hasil pengawasan yang telah dilaksanakan;

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, 2005, *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*, UGM Press, Yogyakarta.
- Dunn, William, 2001, *Analisis Kebijakan Publik*, Terjemahan Muhajir Darwin, Hanindita, Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B, 1980, *Personnel Management*, MC. Graw-Hill Inc, Singapore.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- H. Tjokroamidjojo Bintoro, 2000 *Good Governance ( Paradigma Baru Manajemen Pembangunan )*, Bahan Ceramah pada Diklat SPAMEN, LAN. RI, Jakarta.
- Irianto, Yusuf, 2001, *Isu-isu Strategis Pengembangan Sumber Daya manusia*, Insan Cendika, Surabaya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrin, 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Setyawan Johny, 1998, *Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)*, BPFE, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 1995, *SDM dan Produktifitas Kerja*, Ilham Jaya, Bandung.
- Simbolon, Robert, 2001, *Pedoman Penyusunan Rencana Tindakan (Action planning)*, Badan Diklat Depdagri, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2000, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wahab, Solichin Abdul, 1997, *Analisis Kebijaksanaan*, Bumi Perkasa, Jakarta.
- Whittaker James. B, 1995, *The Governmernt Performance and Result Act of 1993, A Mandate for Strategic Planning Performance Measurement*, Educational Servis Institute.

Widodo, Joko, 2001, *Good Governance*, Insan Dendekia, Surabaya.

Yowono, Sony, Edy Sukrano, Muhammad Ichsan 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Gramedia, Jakarta..

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah*

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

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012 *tentang Kebijakan Pengawasan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2013*

Peraturan Daerah Kota Tebing Tinggi Nomor 14 Tahun 2008 *tentang Struktur Organisasi pada Inspektorat Kota Tebing Tinggi*

Peraturan Walikota Tebing Tinggi Nomor : 41 Tahun 2009 *tentang Tugas, Fungsi, Tata Kerja dan rincian tugas jabatan Inspektorat Kota Tebing Tinggi*

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/05/M.PAN/03/2008 *tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*