

**EFEKTIVITAS KINERJA APARAT PENGAWASAN INTERN  
PEMERINTAH BIDANG PENGAWASAN KINERJA DAN  
KEUANGAN PADA INSPEKTORAT DAERAH  
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**TESIS**

**OLEH**

**ANDI PRIMA  
NPM. 231801044**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2025**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/9/25

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)1/9/25

**EFEKTIVITAS KINERJA APARAT PENGAWASAN INTERN  
PEMERINTAH BIDANG PENGAWASAN KINERJA DAN  
KEUANGAN PADA INSPEKTORAT DAERAH  
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**TESIS**

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



**OLEH**

**ANDI PRIMA  
231801044**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2025**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/9/25

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)1/9/25

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

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern  
Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja dan  
Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten  
Mandailing Natal**

**Nama : Andi Prima**

**NPM : 231801044**

**MENYETUJUI**

**Pembimbing I**



**Dr. Syafruddin Ritonga, MAP**

**Pembimbing II**



**Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**



**(Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP)**

**Direktur**



**(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS)**

**Telah diuji Pada 16 April 2025**

---

**Nama : Andi Prima**

**NPM : 231801044**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA**

**Sekretaris : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP**

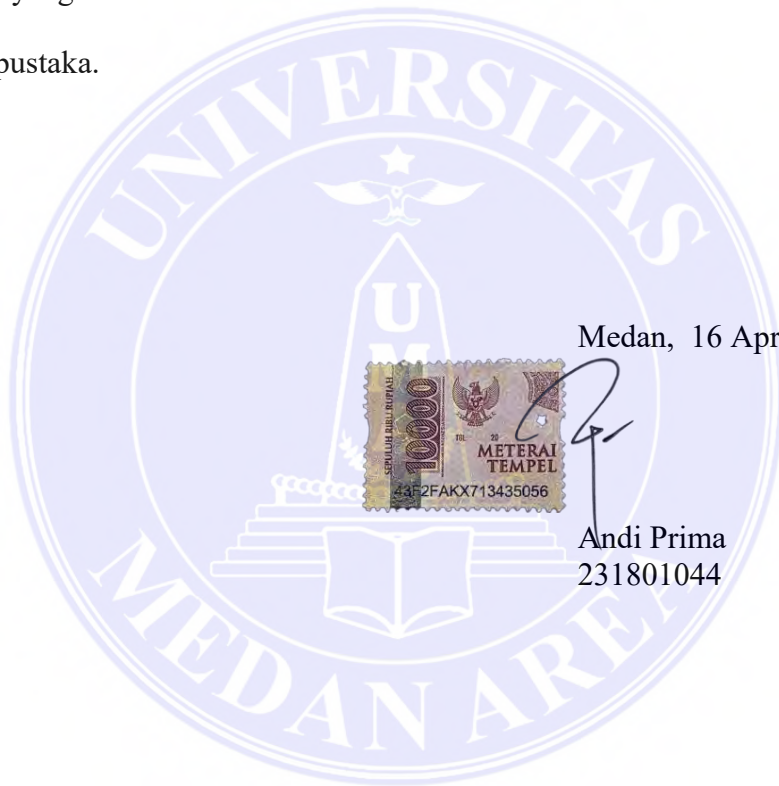
**Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP**

**Pembimbing II : Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP**

**Penguji Tamu : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si**

## 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, 16 April 2025

Andi Prima  
231801044

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Prima  
NPM : 231801044  
Program Studi : Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

### **Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/ skripsi/tesis saya.

Demikian penyampaian ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 16 April 2025  
Yang Menyatakan

  
(Andi Prima)



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan karunianya, sehingga tesis yang berjudul **“Analisis Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.”** Ini dapat diselesaikan

Tesis disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area. Tentunya tesis ini tak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K.MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Bapak Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik;
4. Bapak Dr. Syafruddin Ritonga, MAP selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

5. Bapak Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
6. Ibu Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP selaku Sekretaris yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
7. Bapak Hardiansyah, P. Nasution, MM. yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari, tesis ini belum sempurna, masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang perlu diperbaiki. Untuk itu, segenap kritis, saran, dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga bermanfaat bagi semua.

Medan, April 2025

  
**ANDI PRIMA**



## ABSTRAK

### EFEKTIVITAS KINERJA APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH BIDANG PENGAWASAN KINERJA DAN KEUANGAN PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

**Nama** : Andi Prima  
**NPM** : 231801044  
**Program Studi** : Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP  
**Pembimbing II** : Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Untuk meningkatkan efisien dan efektivitas pelaksanaan pemerintahan daerah, Oleh karena perlu dilakukan pengawasan yang efektif, khususnya berkaitan dengan tugas-tugas pokok pemerintahan dan pembangunan, Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, dan Untuk menganalisis Faktor Penghambat Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan teori Sarwato (2010;14) sebagai berikut; Pertama adanya unsur Keakuratan dapat dijadikan pedoman di Dalam sebuah penelitian APIP yang sangat mematuhi praturan penetapan standar pelaksanaan dalam menjalankan tugas-tugas pengawasan Daerah Kabupaten Mandailing Natal, hal ini dapat dilihat dari para tim auditor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal melakukan penetapan pengukuran pelaksanaan kegiatan dengan tujuan agar tidak terjadi kesalahan yang vatal tidak hanya itu Kedua adanya tepat waktu melakukan pengumpulan dan mengevaluasi kegiatan yang perlu diperbaiki secara cepat, dan tepat adanya sistem terpusat sesuai dengan penerapan praturan perundang-undangan yang dilakukan pada bidang-bidang yang sering terjadi. ketiga adanya Realistis secara ekonomi harus sesuai atau sama dengan kegunaan yang didapat keempat adanya realistis secara organisasi yang dapat menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil

**Kata Kunci : Kinerja, Pengawasan Intern**

## ABSTRACT

### **EFFECTIVENESS OF THE PERFORMANCE OF THE GOVERNMENT INTERNAL SUPERVISORY APPARATUS IN THE FIELD OF PERFORMANCE AND FINANCE SUPERVISION AT THE REGIONAL INSPECTORATE OF MANDAILING NATAL DISTRICT**

**Name** : Andi Prima  
**NPM** : 231801044  
**Study Program** : Administrasi Publik  
**Advisor I** : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP  
**Advisor II** : Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP

*This research is motivated by the existence of regional government administration. To improve the efficiency and effectiveness of regional government implementation, therefore effective supervision is needed, especially related to the main tasks of government and development. The purpose of this study is to analyze the Analysis of the Effectiveness of the Performance of Internal Government Supervisory Apparatus in the Field of Performance and Financial Supervision at the Mandailing Natal Regency Regional Inspectorate, and to analyze the Inhibiting Factors of the Effectiveness of the Performance of Internal Government Supervisory Apparatus in the Field of Performance and Financial Supervision at the Mandailing Natal Regency Regional Inspectorate. This study uses a qualitative descriptive research method. The results of the study indicate that based on Sarwato's theory (2010; 14) as follows; First, the existence of the Accuracy element can be used as a guideline in an APIP study that strictly adheres to the regulations for determining implementation standards in carrying out the supervisory duties of the Mandailing Natal Regency Region, this can be seen from the Mandailing Natal Regency Inspectorate auditor team determining the measurement of activity implementation with the aim of avoiding fatal errors, not only that. Second, there is timely collection and evaluation of activities that need to be fixed quickly, and there is a centralized system in accordance with the application of laws and regulations carried out in areas that often occur. Third, there is economic Realism, it must be in accordance with or the same as the benefits obtained. Fourth, there is organizational realism that can show standard deviations so that it can determine the corrections to be taken.*

**Keywords: Performance, Internal Control**

## DAFTAR ISI

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                                | <b>i</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                               | <b>ii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                             | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                          | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                           | <b>vi</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                        | <b>vii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                      | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang .....                            | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                           | 4          |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                         | 4          |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                        | 5          |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                | <b>6</b>   |
| 2.1 Teori Efektivitas .....                         | 6          |
| 2.2 Konsep Pengawasan .....                         | 9          |
| 2.2.1 Pengertian Pengawasan .....                   | 9          |
| 2.2.2 Maksud dari Pengawasan .....                  | 16         |
| 2.2.3 Macam-Macam Teknik Pengawasan .....           | 19         |
| 2.3 Konsep Kinerja .....                            | 23         |
| 2.3.1 Pengertian Kinerja .....                      | 23         |
| 2.3.2 Pengukuran Kinerja .....                      | 26         |
| 2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja ..... | 30         |
| 2.3.4 Penilaian dalam Kinerja .....                 | 31         |
| 2.4 Penelitian Terdahulu .....                      | 32         |
| 2.5 Kerangka Pemikiran .....                        | 34         |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>          | <b>37</b>  |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                          | 37         |
| 3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian .....               | 38         |
| 3.3 Sumber Data .....                               | 39         |
| 3.4 Informan Penelitian .....                       | 40         |

|                                          |                                                                                                                                                                           |           |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5                                      | Teknik Pengumpulan Data .....                                                                                                                                             | 41        |
| 3.6                                      | Teknik Analisis Data.....                                                                                                                                                 | 42        |
| 3.7                                      | Definisi Konsep Dan Oprasional .....                                                                                                                                      | 45        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PENELITIAN .....</b> |                                                                                                                                                                           | <b>47</b> |
| 4.1                                      | Gambaran Umum Kabupaten Mandailing Natal.....                                                                                                                             | 47        |
| 4.2                                      | Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.....                                                                                                                 | 48        |
| 4.2.1                                    | Visi Dan Misi Inspektorat Daerah Mandailing Natal.....                                                                                                                    | 49        |
| 4.2.2                                    | Struktur Organisasi .....                                                                                                                                                 | 50        |
| 4.2.3                                    | Tugas Pokok Dan Fungsi Inspektorat Daerah .....                                                                                                                           | 51        |
| 4.3                                      | Analisis Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal .....          | 58        |
| 4.4                                      | Faktor Penghambat Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ..... | 72        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>               |                                                                                                                                                                           | <b>75</b> |
| 5.1                                      | Kesimpulan.....                                                                                                                                                           | 75        |
| 5.2                                      | Saran .....                                                                                                                                                               | 77        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>               |                                                                                                                                                                           | <b>78</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                     |                                                                                                                                                                           | <b>80</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| <b>Gambar 2.1</b> Kerangka Pemikiran.....   | 36 |
| <b>Gambar 4.1</b> Struktur Organisasi ..... | 51 |





## DAFTAR TABEL

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu..... | 32 |
| <b>Tabel 3.1</b> Waktu Penelitian .....    | 38 |





## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| <b>Lampiran 1</b> Daftar Wawancara .....            | 80 |
| <b>Lampiran 2</b> Surat Balasan Turun Lapangan..... | 85 |
| <b>Lampiran 3</b> Dokumentasi Lapangan.....         | 86 |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pengawasan merupakan fungsi dalam manajemen organisasi, dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan. Demikian dalam halnya dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab kepala pemerintahan. Namun karena keterbatasan kemampuan seseorang, maka tugas dan tanggung jawab dilimpahkan kepada pembantunya yang mengikuti alur *distribution of power*.

Pemerintahan daerah pada hakekatnya adalah sub-sistem dari pemerintahan nasional secara tersirat, pembinaan dan pengawasan terhadap pemerintahan daerah merupakan suatu keharusan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Agar tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat tercapai, maka pengawasan merupakan salah satu instrument terdepan yang berjalan secara optimal, Inspektorat daerah berfungsi sebagai auditor internal pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengawasan umum pemerintah daerah dan tugas lain yang diberikan kepala daerah. Lembaga ini merupakan suatu lembaga pengawas di lingkungan pemerintah daerah, Inspektorat daerah memainkan peran yang sangat penting untuk kemajuan dan keberhasilan pemerintah daerah dan perangkat daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan di daerah. Untuk meningkatkan efisien dan efektivitas pelaksanaan pemerintahan

daerah, maka partisipasi semua pihak sangat dibutuhkan bagi masyarakat terlebih dari aparat yang akan melaksanakan pemerintahan. Penyelenggaran.

Oleh karena itulah perlu dilakukan pengawasan yang efektif, khususnya yang berkaitan dengan tugas-tugas pokok pemerintahan dan pembangunan, hal ini bertujuan untuk menunjang terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa, dan untuk mewujudkannya maka perlu diterapkan fungsi pengawasan terhadap kinerja pemerintahan dan pembangunan. Fungsi pengawasan dilakukan dengan memperhatikan pelaksanaan fungsi manajemen lainnya seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Salah satu fungsi pengawasan yang efektif untuk diterapkan adalah pengawasan fungsional, karena setiap gejala penyimpangan akan lebih mudah dan lebih cepat diketahui. Dalam melaksanakan keempat dari fungsi manajemen tersebut secara baik, akan secara otomatis menunjang pencapaian tugas-tugas pokok yang sesuai dengan yang direncanakan, (Manullang, 2006: 13).

Pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kemudian dipertegas oleh Peraturan Pemerintah (PP) No.79 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 yang menyatakan bahwa *“Pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan”*. Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal merupakan lembaga pengawas internal pemerintah daerah yang memiliki tupoksi mengawasi jalannya pemerintahan daerah diatur dalam Peraturan Bupati Mandailing Natal No. 88 Tahun 2022 tentang tugas dan fungsi serta tata kerja Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

Kewenangan otonomi yang luas adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintah yang mencakup semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, agama, peradilan, moneter dan *fiscal*. Otonomi daerah dimaksudkan untuk memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah otonom dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat secara bertanggung jawab menurut prakarsa sendiri, serta berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan yang luas tentu membutuhkan sistem pengawasan Inspektorat yang optimal, karena tanpa sistem pengawasan terbuka peluang terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan kewenangan, sehingga akan mengakibatkan kerugian keuangan negara dan tidak terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Pelaksanaan tugas pokok suatu organisasi, tidak akan tercapai dengan baik jika faktor pelaksanaan sistem pengawasan dalam Inspektorat tidak sesuai dengan yang direncanakan. Sistem pengawasan Inspektorat yang kurang baik akan berdampak terhadap efektivitas pelaksanaan pengawasan seutuhnya sehingga tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Oleh karena itulah akan diterapkan petunjuk yang akan dilakukan guna menunjang efektivitas perencanaan pengawasan. khususnya yang berkaitan dengan tugas-tugas pokok pemerintahan bertujuan untuk menunjang terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa, dan untuk mewujudkannya maka perlu diterapkan fungsi pengawasan terhadap kinerja pemerintahan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk menyelesaikan kajian lebih lanjut dengan judul **“Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal”**.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?
2. Apakah Faktor Penghambat Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

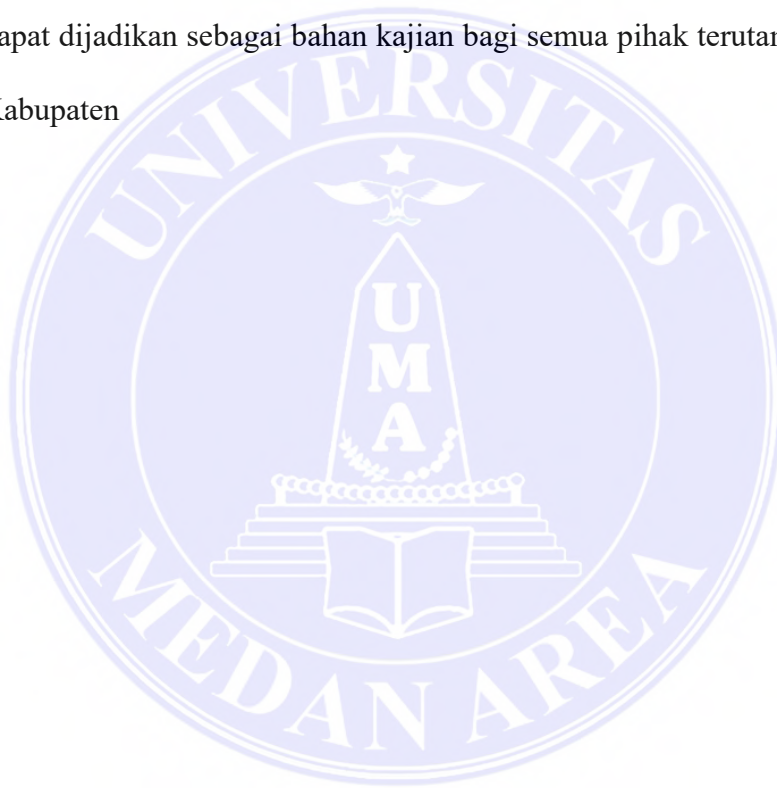
Berdasarkan permasalahan yang diungkapkan oleh peneliti, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Untuk menganalisis Faktor Penghambat Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan penelitian diatas, yang menjadi manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan Studi Ilmu Administrasi Publik dan menambah bahan bacaan bagi peneliti mengenai hal-hal yang berkaitan dengan Ilmu Administrasi Publik
2. Secara praktis dapat memberikan pengetahuan, saran, ataupun wacana serata dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi semua pihak terutama Pemerintah Kabupaten





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Efektivitas**

Menurut Teori Danim (2004 : 2) mengatakan efektivitas kinerja berkaitan dengan kemampuan anggota-anggota untuk memilih atau melakukan sesuatu yang tepat demi kepentingan bersama. Pendapat lain dikemukakan oleh Robbins (2003 :112) yang mengatakan efektivitas kinerja merupakan kemampuan untuk memilih atau melakukan sesuatu yang paling sesuai atau tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung Teori Sarwato (2010;14) juga mengatakan Efektivitas kinerja Pengawasan yang efektif yaitu suatu pengukuran akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang. indikator dalam teori ini sebagai berikut ;

1. Unsur Keakuratan yaitu pengawasan yang efektif dalam pengumpulan data-data yang dapat dijadikan pedoman kemudian sudah divalidasi
2. Tepat Waktu yaitu pengawasan yang dilakukan dengan cara melakukan pengumpulan dan mengevaluasi kegiatan yang perlu diperbaiki secara cepat, tepat dan dilaksanakan.
3. Terpusat yaitu pengawasan yang dilakukan pada bidang-bidang yang sering terjadi penyimpangan dalam memutuskan.
4. Realistis Secara Ekonomis yaitu biaya dalam sitem pengawasan yang harus sesuai atau sama dengan kegunaan yang didapat.
5. Realistis Secara Organisasional yaitu kenyataan yang cocok yang ada di organisasi yang dapat menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil.

Pengertian lain menurut Teori Susanto (2005:156) efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pendapat tersebut menyatakan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh lembaga atau organisasi dapat tercapai. Hal tersebut sangat penting peranannya di dalam setiap lembaga atau organisasi dan berguna untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi itu sendiri.

Menurut Sondang (2008: 4), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan Sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya dan Abdurahmat(2008:7), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Kemudian Mahmudi (2005:92), dalam bukunya Manajemen Kinerja Sektor Publik mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: “Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”.

Selanjutnya Siswanto (2007:55), dalam bukunya pengantar manajemen mengemukakan bahwa efektivitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar. Efektivitas berarti kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Manajer yang efektif adalah manajer yang memilih pekerjaan yang benar untuk dijalankan. Miller (2007: 138) mengemukakan bahwa “*Effectiveness be define as the degree*

*to which a social system achieve its goal. Effectiveness must be distinguished from efficiency. Efficiency is mainly concerned with goal attainments*". (Efektivitas dimaksud sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan.). Menurut Emerson (2005: 242), efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain ketiga pendapat yang dikemukakan, pengertian efektivitas lebih khusus dan berhubungan dengan derajat keberhasilan pemerintah dalam hal urusan keuangan telah dikemukakan oleh Devas (2012:6), bahwa efektivitas adalah hasil guna kegiatan pemerintah dalam mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah dengan biaya serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya. Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan keberhasilan yang terukur atau nilai yang menunjukkan prestasi (keunggulan) dari suatu manajemen yang diterapkan untuk mencapai tujuan.

Adapun faktor penentu efektivitas kebijakan dan manajemen keuangan daerah sebagai berikut :

1. Faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat kerja serta ketersediaan dana.

2. Faktor struktur organisasi yaitu sususnan yang stabil dari jabatanjabatan, baik struktur maupun fungsional.
3. Faktor teknologi dalam pelaksanaan pekerjaan/tugas.
4. Faktor dukungan kepada aparatur dan pelaksana tugas pokok dan fungsinya, baik dari pimpinan maupun masyarakat.
5. Faktor pimpinan dalam arti adanya kemampuan untuk mengkombinasikan keempat faktor diatas kedalam suatu usaha yang dapat berdayaguna untuk percepatan pencapaian sasaran / tujuan.

## **2.2 Konsep Pengawasan**

### **2.2.1 Pengertian Pengawasan**

Pengawasan secara umum diartikan sebagai suatu kegiatan administrasi yang bertujuan untuk mengevaluasi pekerjaan yang sudah diselesaikan apakah sesuai rencana atau tidak, bukan mencari siapa yang benar dan salah. Tetapi lebih kepada upaya untuk melakukan koreksi terhadap hasil kegiatan. Dibawah ini Berbagai pendapat mengenai Pengawasan menurut para ahli.

1. Menurut Schemerhorn (2002;4), pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.
2. Menurut Sule dan Saefullah (2000;216) mendefinisikan bahwa Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambialan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut

3. Terry dan Leslie (2010:232) berpendapat bahwa Pengawasan adalah dalam bentuk pemeriksaan untuk memastikan, bahwa apa yang sudah dikerjakan adalah juga dimaksudkan untuk membuat sang manajer waspada terhadap suatu persoalan potensial sebelum persoalan itu menjadi serius

Dalam pengawasan Seseorang berhasil atau berprestasi, biasanya adalah mereka yang telah memiliki disiplin tinggi. Begitu pula dengan keadaan lingkungan tertib, aman, teratur diperoleh dengan penerapan disiplin secara baik. Disiplin yang dari rasa sadar dan insaf akan membuat seseorang melaksanakan sesuatu secara tertib, lancar dan teratur tanpa harus diarahkan oleh orang lain. Bahkan lebih dari itu yang bersangkutan akan merasa malu atau risih jika melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku. Hal ini ialah yang diharapkan pada diri setiap pegawai melalui pengawasan dan pembinaan pegawai. Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan sebagai berikut;

- a. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan persaingan baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi
- b. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis



pekerjaan harus diawasi untuk menjamin bahwa tugas tetap terlaksana dengan baik

- c. Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan.
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggungjawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan menguatkan sistem pengawasan. Karena tanpa sistem pengawasan tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Berikut beberapa pendapat tentang pengertian pengawasan, antara lain : Menurut Siagian (2010:319), adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, kebijakan-kebijakan yang telah digariskan, dan perintah-perintah yang telah diberikan dalam rangka pelaksanaan kerja untuk mencapai target yang telah ditentukan. Kemudian Sarwoto (2010:94), mengatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.

Selanjutnya George R. Terry (2006:395) mengartikan pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil



pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Iman dan Siswandi (2009:195) mengemukakan bahwa pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Siswandi (2009 : 83-84) mengatakan bahwa tujuan pengawasan adalah :

- a. Pengukuran kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku
- b. Menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi
- c. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi
- d. Dipercayainya informasi dan keterpaduan informasi yang ada di dalam organisasi
- e. Kinerja yang sedang berlangsung dan kemudian membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan tingkat penyimpangan yang kemudian mencari solusi yang tepat.

Dari pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada intinya tujuan dari pengawasan adalah mencakup tiga pokok yaitu untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana, mengetahui kendala-kendala juga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama pelaksanaan, dan sebagai alat penyesuaian dan alat perbaikan dengan cara pengambilan tindakan korektif. Merujuk pada beberapa pengertian pengawasan yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan segala kegiatan dan tindakan untuk menjamin agar penyelenggaraan suatu kegiatan tidak menyimpang

dari rencana yang digariskan sebelumnya untuk mencapai tujuan. Artinya pengawasan dapat menjamin kesesuaian tindakan dengan rencana kepada pencapaian tujuan organisasi.

Untuk melaksanakan pengawasan para peneliti dan praktisi telah mencoba meluruskannya dalam bentuk prosedur atau proses kegiatan yang dilalui dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Berikut beberapa pendapat, antara lain Menurut Belkaoui. Sistem pengawasan manajemen *management control system* dalam Harahap S.S (2018: 80). bahwa langka umum yang diikuti dalam proses pengawasan, meliputi :

1. Penyusunan tujuan.
2. penetapan standar.
3. pengukuran hasil kerja.
4. perbandingan fakta dengan standar.
5. perbaikan tindakan koreksi.

Kemudian menurut Williams C. (2005 :115), bahwa proses pengontrolan terdiri dari :

1. Standar, merupakan dasar perbandingan untuk mengukur tingkat pelaksanaan organisasi yang beraneka ragam adalah memuaskan atau tidak memuaskan. kriteria pertama untuk standar yang baik adalah bahwa hal tersebut harus mampu mencapai tujuan.
2. Perbandingan standar, adalah membandingkan prestasi aktual dengan standar-standar prestasi.

3. Tindakan perbaikan, adalah mengidentifikasi penyimpangan prestasi, menganalisisnya, kemudian mengembangkan, dan melaksanakan program-program untuk memperbaikinya.
4. Proses dinamis, bahwa pengontrolan merupakan proses yang dinamis dan berkesinambungan. Hal itu dimulai dengan prestasi nyata dan mengukur prestasi tersebut.
5. Pengontrolan umpan balik adalah mekanisme untuk mengumpulkan informasi tentang ketidak sempurnaan prestasi setelah terjadi

Pengawasan adalah suatu usaha sistematis menetapkan standar-standar dengan tujuan perencanaan, merancang bangun system umpan balik informasi, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditentukan terlebih dahulu, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur, serta mengambil tindakan yang diperlukan yang menjamin pemanfaatan penuh sumber daya yang digunakan secara efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian langkah unsur proses pengawasan itu adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian standar dan metode pengukuran kinerja,
2. Pengukuran kinerja yang senyatanya;
3. Pembandingan kinerja dengan standar serta menafsirkan penyimpangan
4. . Mengadakan tindakan korektif.

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begitu saja menerima pengawasan yang dilakukan manajer. Reaksinya bermacam-macam menolak pengawasan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerja dan menolak sasaran kinerja yang

tersirat dan tersurat pada tujuan. Hal ini makin jelas bila sumber daya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu, orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerja yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki. Stoner mengemukakan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Ketepatan
2. Sesuai waktu,
3. Objektif dan kompherensif ,
4. Fokus pada titik pengawasan strategis,
5. Realistis secara ekonomis,
6. Realistis secara organisatoris
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi,
8. Luwes
9. Prespektif dan opersional,
10. Dapat diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung strategis dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan, tidak saja pada usaha pengukuran . Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi. Sistem pengawasan harus mendukung usaha menyelesaikan masalah dengan pengambilan keputusan, tidak hanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem tersebut harus dapat menunjukan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk perbaikannya.

Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera

agar terhindar hal-hal yang tidak diharapkan, kalau perlu dengan cara-cara pengecualian. Sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan, artinya informasi yang mudah dimengerti, sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah. Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasikan kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri yang penting harus ada saling percaya, komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan. Pengawasan diri tercipta bila rancang bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik.

### 2.2.2 Maksud dari Pengawasan

Terwujudnya tujuan yang dikehendaki oleh organisasi sebenarnya tidak lain merupakan tujuan dari pengawasan. Sebab setiap kegiatan pada dasarnya selalu mempunyai tujuan tertentu. Oleh karena itu pengawasan mutlak diperlukan dalam usaha pencapaian suatu tujuan. Menurut Situmorang dan Juhir (1994:22) maksud pengawasan adalah untuk ;

1. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak.
2. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
3. Mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
4. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.



Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam planning, yaitu standar.

Menurut Rachman (dalam Situmorang dan Juhir, (1994:22) juga mengemukakan tentang maksud pengawasan, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan instruksi serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengetahui apakah kelemahan-kelemahan serta kesulitan- kesulitan dan kegagalan-kegagalannya, sehingga dapat diadakan perubahan-perubahan untuk memperbaiki serta. mencegah pengulangan kegiatan-kegiatan yang salah.
4. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien dan apakah dapat diadakan perbaikan-perbaikan lebih lanjut, sehingga mendapat efisiensi yang lebih benar

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa maksud pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki ke arah yang lebih baik. Sementara berkaitan dengan tujuan pengawasan, Maman Ukas mengemukakan:

1. Mensuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi-informasi yang tepat, teliti, dan lengkap tentang apa yang akan dilaksanakan.
2. Memberi kesempatan pada pegawai dalam meramalkan rintangan-rintangan yang akan mengganggu produktivitas kerja secara teliti dan mengambil

langkah-langkah yang tepat untuk menghapuskan atau mengurangi gangguan-gangguan yang terjadi.

3. Membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai produktivitas kerja yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan dari pada hasil-hasil yang diharapkan

Sedangkan Situmorang (2010:235) mengatakan bahwa tujuan pengawasan yaitu ;

1. Agar terciptanya aparat yang bersih dan berwibawa yang didukung oleh suatu sistem manajemen pemerintah yang berdaya guna (dan berhasil guna serta ditunjang oleh partisipasi masyarakat yang konstruksi dan terkendali dalam wujud pengawasan masyarakat (kontrol sosial) yang obyektif, sehat dan bertanggung jawab.
2. Agar terselenggaranya tertib administrasi di lingkungan aparat pemerintah, tumbuhnya disiplin kerja yang sehat.
3. Agar adanya keluasan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau kegiatan, tumbuhnya budaya malu dalam diri masing-masing aparat, rasa bersalah dan rasa berdosa yang lebih mendalam untuk berbuat hal-hal yang tercela terhadap masyarakat dan ajaran agama.

Sementara tujuan pengawasan menurut Soekarno (2017:220) adalah untuk mengetahui apakah sesuatu berjalan sesuai dengan rencana, yang digariskan, mengetahui apakah sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta asas yang ditentukan, mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan-kelemahan dalam bekerja, efisien atau tidak, dan mencari jalan keluar jika ternyata dijumpai kesulitan- kesulitan, kelemahan-kelemahan, atau kegagalan ke arah perbaikan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diketahui bahwa pada pokoknya tujuan pengawasan adalah:

1. Membandingkan antara pelaksanaan dengan rencana serta instruksi-instruksi yang telah dibuat.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya kesulitan-kesulitan, kelemahan- kelemahan atau kegagalan-kegagalan serta efisiensi dan efektivitas kerja.
3. Untuk mencari jalan keluar apabila ada kesulitan, kelemahan dan kegagalan, atau dengan kata lain disebut tindakan korektif

### 2.2.3 Macam-Macam Teknik Pengawasan

Disarikan dari pendapat Koontz, et. al.(2012:9) tentang teknik pengawasan, terdapat dua cara untuk memastikan pegawai merubah tindakan/sikapnya yang telah mereka lakukan dalam bekerja, yaitu dengan dilakukannya pengawasan langsung *direct control* dan pengawasan tidak langsung *indirect control*.

Pengawasan langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dirancang untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan rencana. Dengan demikian pada pengawasan langsung ini, pimpinan organisasi mengadakan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan, yaitu dengan cara mengamati, meneliti, memeriksa, dan mengecek sendiri semua kegiatan yang sedang dijalankan tadi. Tujuannya adalah agar penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana yang terjadi dapat diidentifikasi dan diperbaiki. Menurut Koontz, et. al,(2012:88) pengawasan langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya rendah.

Sementara pengawasan tidak langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dilakukan dengan menguji dan meneliti laporan-laporan pelaksanaan kerja. Tujuan dari pengawasan tidak langsung ini adalah untuk melihat dan mengantisipasi serta dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menghindarkan atau memperbaiki penyimpangan. Menurut Koontz, et. al,(2012:22) pengawasan tidak langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya tinggi.

Pendapat Koontz, et. al (2012:22) di atas, Situmorang dan Juhir mengklasifikasikan teknik pengawasan berdasarkan berbagai hal, yaitu :

1. Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung
  - a. Pengawasan langsung, adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara “*on the spot*” di tempat pekerjaan, dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pelaksana. Hal ini dilakukan dengan inspeksi.
  - b. Pengawasan tidak langsung, diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan “*on the spot*”.
2. Pengawasan preventif dan represif
  - a. Pengawasan preventif, dilakukan melalui *pre audit* sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain.

- b. Pengawasan represif, dilakukan melalui *post-audit*, dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat , meminta laporan pelaksanaan dan sebagainya.

### 3. Pengawasan intern dan pengawasan ekstern

- a. Pengawasan *intern*, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan sendiri. Setiap pimpinan unit dalam organisasi pada dasarnya berkewajiban membantu pucuk pimpinan mengadakan pengawasan secara fungsional sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- b. Pengawasan *ekstern*, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri, seperti halnya pengawasan dibidang keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sepanjang meliputi seluruh Aparatur Negara dan Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara terhadap departemen dan instansi pemerintah lain.

Senada dengan pendapat Situmorang dan Juhir, (2015:331) dalam Siagian mengungkapkan bahwa proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni :

- a. Pengawasan langsung *direct control* ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk: (a) inspeksi langsung, (b) *on the spot observation*, (c) *on the spot report*, yang sekaligus berarti pengambilan keputusan *on the spot* pula jika diperlukan.



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

b. Pengawasan tidak langsung *indirect control* ialah pengawasan jarak jauh.

Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk: (a) tertulis, (b) lisan. Kelemahan dari pada pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduganya akan menyenangkan pimpinan.

Sementara Bohari (2018:712) membagi macam teknik pengawasan sebagai berikut:

1. Pengawasan *preventif*, dimaksudkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Pengawasan preventif ini biasanya berbentuk prosedur-prosedur yang harus ditempuh dalam pelaksanaan kegiatan. Pengawasan *preventif* ini bertujuan:
  - a. Mencegah terjadinya tindakan-tindakan yang menyimpang dari dasar yang telah ditentukan.
  - b. Memberi pedoman bagi terselenggaranya pelaksanaan kegiatan secara efisien dan efektif.
  - c. Menentukan saran dan tujuan yang akan dicapai.
  - d. Menentukan kewenangan dan tanggung jawab sebagai instansi sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan.

2. Pengawasan *represif*, ini dilakukan setelah suatu tindakan dilakukan dengan membandingkan apa yang telah terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi. Dengan pengawasan *represif* dimaksud untuk mengetahui apakah kegiatan dan pembiayaan yang telah dilakukan itu telah mengikuti kebijakan dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan *represif* ini biasa dilakukan dalam bentuk:

- a. Pengawasan dari jauh, adalah pengawasan yang dilakukan dengan cara pengujian dan penelitian terhadap surat-surat pertanggungjawaban disertai bukti-buktinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.
- b. Pengawasan dari dekat, adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan atau tempat penyelenggaraan administrasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka teknik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, semuanya tergantung pada berbagai kondisi dan situasi yang akan terjadi, maupun yang sedang terjadi/berkembang pada masing-masing organisasi. Penentuan salah satu teknik pengawasan ini adalah agar dapat dilakukan perbaikan-perbaikan pada tindakan yang telah dilakukan atau agar penyimpangan yang telah terjadi tidak berdampak yang lebih buruk, selain itu agar dapat ditentukan tindakan-tindakan masa depan yang harus dilakukan oleh organisasi

## 2.3 Konsep Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja pada dasarnya

dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja individu (pegawai) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik yang bersifat profit oriented maupun nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode. Kinerja merupakan catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004 :22)

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996:332) dan juga menurut Mulyadi (2007:221) “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Menurut Stout (dalam Yuwono,

2002;38) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi *mission accomplishment* melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “*performing measurement*” adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja *performance measures*, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) dari pada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu di observasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa

dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2014:432 dengan penjelasan seperti berikut.

### 2.3.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penilaian yang sistematis yang didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Untuk mengukur kinerja perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini.

Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada sehingga penggambaran visi dan misi suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi yang akan menjadi satuan kinerja. Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara adil. Kriteria ukuran kerja menurut Amstrong dan Baron (1998:272) seharusnya adalah :



1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka
4. Mengindikasi data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran
5. Dapat diverifikasi dengan mengutamakan informasi yang akan menginformasikan tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi

Menurut Tange (2005:112), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu :

- a. Kelompok Pertama “*Fully Integrated*” Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan sistem pengukuran yang paling baik (*advanced*), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. Database dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
- b. Kelompok Kedua “*Balanced*” Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang

berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya

- c. Kelompok Ketiga “*Mostly Financial*” Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek

Inspektorat memiliki peran dan posisi yang penting dalam pencapaian visi dan misi program pemerintah. Inspektorat memiliki kedudukan yang sebagai pengawas dalam pelaksanaan program yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Bealanja Daerah (APBD). Inspektorat juga berperan sebagai *quality assurance* yaitu menjamin bahwa kegiatan yang dilakukan dapat berjalan secara efisien dan sesuai dengan aturannya.

Pelaksanaan tugas dalam pengawasan adalah melakukan tindakan dalam mencegah kesalahan yang akan terjadi dalam kegiatan yang dilakukan oleh Organisasi perangkat daerah (OPD) serta memberikan perbaikan atas kesalahan yang terjadi untuk menjadi bahan evaluasi pada kegiatan selanjutnya. Peraturan Dalam Negeri No 47 tahun 2011 tentang Kebijakan Pengawasan di Lingkungan Kementrian Dalam Negri dan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah tahun 2012 pada point “Pengawasan”, menetapkan perumusan peranan inspektorat daerah kabupaten/ kota yaitu melakukan :

- a. Mengawasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dengan menyusun dan menetapkan kebijakan pengawasan di lingkungan penyelenggaraan daerah kabupaten/ kota
- b. Mengawasi penyelenggaraan urusan pemerintahan desa dengan Sesuai dengan Pengawasan pada pemerintah daerah, Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pembantuan di kabupaten/ Kota, Pemeriksaan khusus terkait dengan adanya pengaduan.
- c. Pembinaan di lingkungan penyelenggaraan pemerintah dan desa dengan ruang lingkup:
  - a) Pendampingan, Seperti Pendampingan dalam penyusunan neraca aset pada unit kerja dilingkungan penyelenggaraan dan pendampingan penerapan SPIP dilingkungan penyelenggaraan pemerintahan.
  - b) Koordinasi terhadap pelaksanaan rakorwasnas dan rakorwasda, penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan berdasarkan dan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan.

Inspektorat berperan melaksanakan fungsi pemeriksaan, pengusutan pengujian dan penilaian yang bertujuan untuk mendeteksi penyimpangan yang terjadi. Pengawasan intern yang dilakukan oleh inspektorat terhadap instansi pemerintahan untuk mengetahui pelaksanaan tugas dan fungsinya dijalankan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. (Permendagri No 64 Tahun 2007) Tugas dan fungsi pengawasan Inspektorat Daerah yaitu:

- a. . Merencanakan program pengawasan;
- b. Merumuskan kebijakan dan fasilitasi pengawasan;

- c. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan

Berikut mamfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik dalam (Nawawi, 2013 : 235)

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja. 4
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yangtelah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objek
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

### 2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2009;103) adalah terdapat dua faktor yaitu :

1. Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang punya integritas tinggi antara psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah)

sehingga adanya hal tersebut maka individu memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama dalam mengelola dan menggunakan potensi yang dimiliki secara optimal untuk melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud diantaranya otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, uraian jabatan yang jelas, pola hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, komunikasi yang efektif, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### 2.3.4 Penilaian Dalam Kinerja

Dalam penilaian kinerja Menurut Moeheriono, (2009;200) sebagai berikut;

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa saja yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama *critical success factors* dan indikator kinerja kunci *key performance indicator*.



3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas
5. Memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan, maka dalam kajian pustaka ini penelitian mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut;

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

| NO | Nama Peneliti          | Judul Penelitian                                                                          | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kaitan Dengan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Nina Trisnawati (2018) | Analisis Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah di Kabupaten Konawe | Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan Inspektorat Daerah berada pada kategori baik, belum mencapai tingkat amat baik, yang berarti bahwa aparat belum sepenuhnya menerapkan kriteria pengawasan yang efektif dalam seluruh tahapan pengawasan mulai dari pemeriksaan, telaah ulang, dan monitoring dan evaluasi. | Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah di Kabupaten Konawe |

|    |                             |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Dessy Nindya Ningsih (2017) | Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Kabupaten Pasawaran                                                                                                              | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahap pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat kabupaten pasawaran belum terlaksana secara optimal. Dapat dilihat pada pelaksanaan pemeriksaan fisik yang dilakukan inspektorat secara menyeluruh serta pada pemeriksaan kasus masih dapat laporan yang belum ditindak lanjuti.                             | Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus pada tahap pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat kabupaten pasawaran |
| 3. | Fabanyo (2011)              | Pelaksana Fungsi Pengawasan di inspektorat Kota Tidore Kepulauan                                                                                                           | Hasil penelitian bahwa pelaksanaan pengawasan baik dilihat dari pemeriksaan pengujian hingga penyelidikan ternyata belum efektif, hal ini disebabkan adanya ketidak tepatan waktu dalam melakukan pengawasan. Factor yang mempengaruhi pengawasan terhadap pemerintah meliputi operator petugas yang memiliki skil pengetahuan dibidang pekerjaan yang ditangani. | Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus pada Pelaksana Fungsi Pengawasan di inspektorat Kota Tidore Kepulauan                 |
| 4. | Okta Sipayung (2018)        | Analisis Efektivitas Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di Kabupaten Simalungun | Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Inspektorat Kabupaten Simalungun sudah efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya namun beberapa indikator dalam kuesioner penelitian belum memperoleh presentasi sangat efektif. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab                                                                                             | Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus pada Inspektorat                                                                      |

|    |                      |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                      |                                                                                                    | Inspektorat Kabupaten Simalungun belum sepenuhnya efektif meningkatkan kualitas laporan keuangan. Beberapa alasan yang menyebabkan kurang efektifnya Inspektorat Kabupaten Simalungun yaitu pelaksana audit dan kualitas audit.                                                                                                                                                                                  | Daerah sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di Kabupaten Simalungun                                                                                                                                                                             |
| 5. | Siti Suhaibah (2019) | Analisis Kinerja pengawasan inspektorat daerah dalam pembangunan desa ambia kabupaten aceh singkil | Hasil penelitian ditemukan bahwa kinerja pengawasan inspektorat dalam pembangunan telah berjalan secara optimal dan hamper menyeluru dengan kendala berupa angras, keterbatasan sarana dan persarana. Inspektorat juga perlu menambah jumlah anggota dalam setiap tim dan memperbarui praturan terkait tugas pokok dan fungsi mengingat peraturan yang telah berjalan masih kurang memenuhi kebutuhan pengawasan | Menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif teknik analisis data juga memakai teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data memakai data primer dan sekunder dalam penelitian ini focus pada pengawasan inspektorat daerah dalam pembangunan desa ambia kabupaten aceh singkil |

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa terdapat persamaan dari 5 poin yang digunakan terkait dalam penelitian ini mengenai “Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Innpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal” yang meliputi persamaan yang menggunakan metode pendekatan kualitatif, dengan jenis Deskriptif serta menggunakan teknik analisis data memakai teknik

observasi, wawancara dan dokumentasi, serta sumber data yang memakai data primer dan data sekunder.

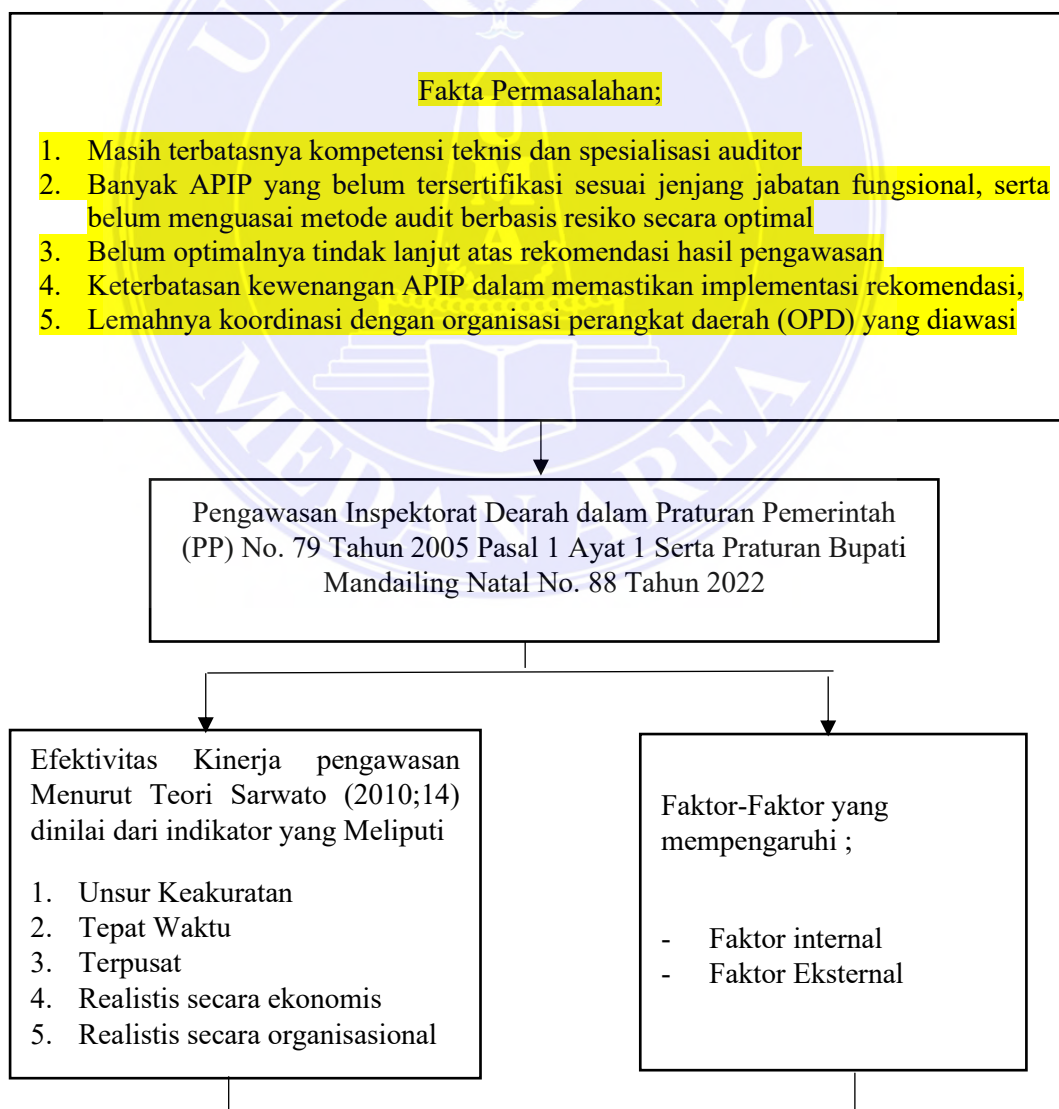
## 2.5 Kerangka Pemikiran

Sistem penalaran merupakan nalar pemikiran penelitian yang disusun berdasarkan realitas, persepsi, dan tulisan penelitian. Motivasi di balik struktur penalaran adalah untuk membentuk cara pemeriksaan yang masuk akal dan masuk akal untuk mendobrak eksplorasi yang diarahkan (Sugiono, 2013: 88). Kerangka berpikir dalam ilmu administrasi Publik mengacu pada kaitan yang logis memastikan adanya hubungan antara variable, dalam penelitian ini penulis meneliti mengenai “Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal”.

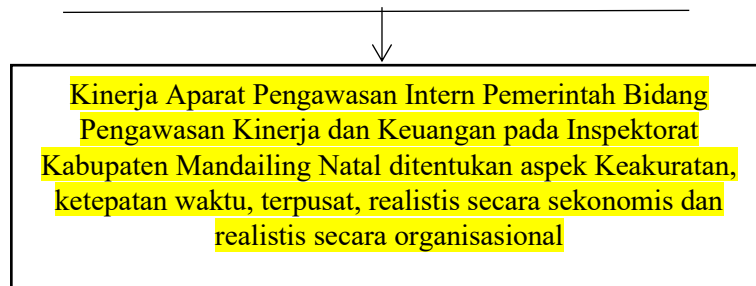
Dalam menjawab rumusan masalah penelitian maka penulis menggunakan Peraturan Pemerintah (PP) No.79 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 yang menyatakan bahwa Pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Serta Peraturan Bupati Mandailing Natal No. 88 Tahun 2022.

Dalam kinerja Aparat Pengawasan Intern pemerintah bidang pengawasan dan keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal penulis

menggunakan Indikator menggunakan teori Sarwato (2010;14) karena tingkat efektivitas pelaksanaan pengawasan untuk menunjang sistem kerja yang lebih baik serta agar terhindar dari berbagai kesalahan dan kecurangan dari masing-masing instansi yang ada di Kabupaten Mandailing Natal, Maka pelaksanaan pengawasan oleh Inspektorat berdasarkan analisis indikator meliputi unsur keakuratan, tepat waktu, terpusat, realistis ekonomis dan realistis secara operasional. Setelah itu dapat menemukan faktor apa yang meenjadi penghambat baik dari segi internal maupun eksternal. Uraian kerangka pemikiran diatas dapat dilihat dari gambar berikut :







**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah (Moleong, 2016:6)

Adapun deskriptif menurut Sugiyono (2014:11) adalah penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel/mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain. Tujuan dari penelitian Deskriptif ini adalah membuat deskripsi gambaran secara sistematis actual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang dimiliki.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dimana pemecahan masalah yang diselidiki menggambarkan keadaan objek penelitian, berdasarkan fakta yang terlihat di lapangan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Bagaimana Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan Apa faktor internal dan eksternal Kinerja Pengawasan intern pemerintah Pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal dengan

mendasarkan pada hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan hasil studi kepustakaan.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan, yang menjadi tempat lokasi penelitian penulis di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini dilakukan di jalan Dalam Lidang, Kec. Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara 22977. Adapun tahap perincian kegiatan yang akan dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1. Waktu Penelitian**

| No | Uraian Kegiatan     | Tahun 2024 |      |      |     |         | Tahun 2025 |     |     |
|----|---------------------|------------|------|------|-----|---------|------------|-----|-----|
|    |                     | Juni       | Juli | Agus | Sep | Okt-Des | Jan        | Feb | Apr |
| 1  | Penyusunan Proposal |            |      |      |     |         |            |     |     |
| 2  | Seminar Proposal    |            |      |      |     |         |            |     |     |
| 3  | Penelitian          |            |      |      |     |         |            |     |     |
| 4  | Penyusunan Tesis    |            |      |      |     |         |            |     |     |
| 5  | Seminar Hasil       |            |      |      |     |         |            |     |     |
| 6  | Bimbingan Tesis     |            |      |      |     |         |            |     |     |
| 7  | Sidang Tesis        |            |      |      |     |         |            |     |     |

Sumber; Peneliti,2024

### 3.3 Sumber Data

Dalam Penelitian ini Sumber data yang digunakan terbagi atas data primer dan data sekunder penjelasannya sebagai berikut :

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya Subjek penelitian yang didapat dari melakukan observasi dan wawancara pada subjek penelitian. Pada penelitian ini Observasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. dengan melakukan wawancara pada informan yaitu Kepala Inspektur Inspektorat kemudian Inspektur Pembantu Bidang Pengawasan dan Pelayanan Publik dan Pembangunan, Kasubbag Umum dan Kepegawaian serta JF. Pengawasan Penyelenggara Urusan Pemerintah Ahli Pertama yang memiliki kompetensi dan juga integritas dalam memberikan jawaban terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui kuisioner. Adapun data primer yang diperoleh yaitu unsur keakuratan, tepat waktu, terpusat, Realistis secara ekonomi, Realistis secara Organisasional.
- 2) Data skunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Pada penelitian ini Data skunder yang diperoleh seperti dokumen resmi, grafik, tabel maupun data statistic, catatan-catatan tertulis, laporan-laporan, maupun arsip-arsip resmi yang ada di Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Adapun data sekunder yang diperoleh datanya terkait peran dan prilaku terhadap kinerja aparat dalam pengawasan.

### 3.4 Informan Penelitian

Informan merupakan salah satu anggota kelompok partisipan yang berperan sebagai pengarah dan penerjemah muatan budaya atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan penelitian ini dipilih karena paling banyak mengetahui atau terlibat langsung (Sugiyono, 2016: 300)

Menurut Suyatno (dalam Nila 2015:42) bahwa informan penelitian meliputi beberapa jenis, yaitu :

1. Informan kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki banyak latar belakang informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Maka informan kunci pada penelitian ini yaitu Bapak Rahmat Daulay, ST. Selaku Kepala Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal...
2. Informan utama adalah mereka yang secara langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti. Maka informan utama pada penelitian ini yaitu Bapak Imran Nawawi, SE. Selaku Inspektur Pembantu Bidang Pengawasan dan Pelayanan Publik dan Pembangunan Serta
3. Informan tambahan adalah mereka yang mengetahui dan memiliki banyak latar belakang informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Maka informasi pada penelitian ini yaitu Bapak Hardiansyah P Nasution, MM selaku Inspektur Pembantu Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan. Kemudian Bapak Rusmin El Husein, SH. Selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Inspektorat. Lalu Ibuk Eri Yusnita, S.Sos. Selaku JF. Pengawasan Penyelenggara Urusan Pemerintah Ahli Pertama, Serta Ibuk Hotnida Sari Hasibuan, SKM selaku staf pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.



### 3.5 Tektik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian ini maka dilakukan pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Menurut Sugiyono (2018:229) observasi partisipatif merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi partisipatif juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga Objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi partisipatif peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

Pada penelitian ini Observasi Partisipatif dilakukan dengan pengamatan langsung dengan teknik pengumpulan data dengan observasi partisipatif lebih efektif menggunakan cara mengamati penggunaan keuangan yang digunakan di Inspektorat serta mencatat langsung di lokasi penelitian berkaitan dengan objek yang diteliti. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

#### 2. Wawancara

Dalam metode penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Esteborg dalam (Sugiyono, 2015:317). Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab sehingga dapat di konstruksikan makna dalam topic tertentu.

Pada penelitian ini wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur, berupa pertanyaan menggunakan kuisioner yang diajukan kepada informan yang

berkenan dengan kinerja aparat dalam melakukan pengawasan intern bidang pengawasan dan keuangan Hasil wawancara digunakan peneliti sebagai sumber data utama dalam penelitian ini. Contoh wawancara terhadap Kepala Organisasi Perangkat Daerah

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017:58) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, dan karya-karya monumental dari seseorang, contohnya adalah Candi Borobudur. Hasil akan wawancara akan lebih baik apabila didukung oleh dokumen, dan menambah informasi untuk penelitian.

Pada penelitian ini dokumentasi yang digunakan peneliti berupa beberapa pengambilan foto-foto ataupun gambar yang jelas untuk pendukung dalam penelitian.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisi data menurut Sugiyono (2018: 482) merupakan suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sedangkan menurut Moleong (2017: 280-281) Analisis data yang bersifat deskriptif merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Tujuan metode

deskriptif adalah untuk memberikan gambaran secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

#### a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Menurut (Sugiyono, 2018: 322) pengumpulan data merupakan tahapan untuk menerima data dan informasi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Pada penelitian ini peneliti melakukan Pengumpulan secara sehari-hari sehingga data yang diperoleh akan didapat lebih banyak. data tersebut berbentuk tulisan, rekaman. yang dikumpulkan kemudian diproses. Pada tahap ini peneliti melakukan penelitian secara umum terhadap situasi sosial/ objek yang diteliti, dan semua yang penulis lihat dan didengar akan direkam. Dengan demikian peneliti memperoleh data dari berbagai sumber. Dengan merencanakan dan mempersiapkan metode atau prosedur agar data yang kita inginkan dapat terkumpul secara lengkap dari lapangan.

#### b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Sugiyono (2016: 247), reduksi data adalah data hasil pengumpulan yang masih mentah yang dirangkum, memilih, hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema data polanya. Dengan kata lain, peneliti merangkum kembali data-data untuk memilih dan memfokuskan pada bagian yang penting dan memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan jarak jauh dengan menggunakan video call sebagai media komunikasi.

Pada penelitian ini Peneliti mereduksi data dengan cara membuat rangkuman, dengan memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal

penting, mencari tema dan pola, serta membuang hal-hal yang dianggap tidak penting. Dengan demikian peneliti lebih mudah memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data tentang Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

#### c. Penyajian Data (*Data Presentation*)

Menurut Sugiyono (2016: 249). Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar katagori maupun sejenisnya. yang paling penting digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif yaitu dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data dilakukan agar peneliti lebih mudah dan memahami data dengan baik.

Pada Penelitian ini peneliti di tahap penyajian data, berusaha menyusun data yang relavan untuk menghasilkan informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu, peneliti melakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan apa yang ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian tentang Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

#### d. Kesimpulan / Verifikasi

Menurut Sugiyono (2016:17), Kesimpulan adalah langkah terakhir dari suatu periode penelitian yang berupa jawaban masalah pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan atas data-data yang telah diperoleh dari hasil

wawancara dan observasi sehingga menjadi penelitian yang data menjawab permasalahan yang ada.

Pada penelitian ini Peneliti akan menarik kesimpulan atau verifikasi data dengan mengambil intisari dari analisis yang dilakukan dalam penelitian di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal peneliti akan mendapatkan bukti-bukti yang disebut verifikasi data. Dengan Apa yang kita teliti akan di verifikasi dengan temuan-temuan data dan akhirnya peneliti sampai pada penarikan kesimpulan akhir yang merupakan bagian dari penelitian dalam menganalisis suatu masalah yang lebih spesifik dan tepat dengan teori-teori yang sesuai.

### **3.7 Definisi Konsep Dan Definisi Operasional**

#### **3.7.1 Definisi Konsep**

Konsep dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan indikator yang diteliti.

Definisi konsep dalam penelitian ini adalah :

- a. Efektivitas kinerja menurut Teori Danim (2004) mengatakan kemampuan anggota-anggota untuk memilih atau melakukan sesuatu yang tepat demi kepentingan bersama.
- b. Efektifitas kinerja menurut Robbins (2003) merupakan kemampuan untuk memilih atau melakukan sesuatu yang paling sesuai atau tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung.



### 3.7.2 Definisi Operasional

Efektivitas kinerja dijelaskan juga oleh Sarwato (2010;14) mengatakan bahwa Efektivitas kinerja Pengawasan yang efektif yaitu suatu pengukuran yang akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang. indikator dalam teori ini sebagai berikut ;

- a. Unsur Keakuratan yaitu pengawasan yang efektif dalam pengumpulan data-data yang dapat dijadikan pedoman kemudian sudah divalidasi
- b. Tepat Waktu yaitu pengawasan yang dilakukan dengan cara melakukan pengumpulan dan mengevaluasi kegiatan yang perlu diperbaiki secara cepat, tepat dan dilaksanakan.
- c. Terpusat yaitu pengawasan yang dilakukan pada bidang-bidang yang sering terjadi penyimpangan dalam memutuskan.
- d. Realistis Secara Ekonomis yaitu biaya dalam sistem pengawasan yang harus sesuai atau sama dengan kegunaan yang didapat.
- e. Realistis Secara Organisasional yaitu kenyataan yang cocok yang ada di organisasi yang dapat menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas Kinerja Aparat pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ditentukan Aspek unsur keakuratan, tepat waktu, terpusat, realistis secara ekonomis, realistis secara organisasional. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;
  - a. Unsur Keakuratan Pada indikator ini tim APIP sangat mematuhi praturan penetapan standar pelaksanaan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai pengawasan Daerah Kabupaten Mandailing Natal, hal ini dapat dilihat dari para tim auditor Inspektorat Kabupaten Mandina melakukan penetapan pengukuran pelaksanaan kegiatan dengan tujuan agar tidak terjadi kesalahan yang vatal dalam proses pengambilan data yang kemudian membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standard yang ada untuk menganalisa adanya penyimpangan.
  - b. Tepat Waktu Pada indikator ini tim APIP melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan sudah sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan bersama tanpa mengundur waktu pelaksanaan Hal ini dapat dilihat dari tahapan perencanaan tahunan dalam kegiatan pengawasan yang dilakukan melalui tim auditor pada setiap OPD yang ada di Kabupaten Madina telah teralisasi dengan baik berdasarkan acuan kesepakan waktu yang telah ditentukan bersama tanpa menunda ataupun membatalkannya, sehingga dapat dikatakan berjalan dengan efektif.

- c. Terpusat Pada indikator ini aturan yang diterapkan selalu dipatuhi oleh tim APIP mengenai tugas pengawasan yang dilakukan oleh tim auditor pada setiap OPD yang telah terlaksana dengan baik sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan dalam melaksanakan sistem pengawasan pada tahapan pemeriksaan tim audit akan lebih fokus pada OPD yang dianggap bermasalah berdasarkan informasi awal yang didapatkan sehingga sistem pemeriksaan akan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
  - d. Realistis Secara Ekonomis Pada indikator ini dalam melaksanakan pengawasan menggunakan anggaran sudah cukup realistis secara ekonomi. Dilihat dari adanya penggunaan anggaran hasil pemeriksaan pekerjaan proyek yang transparansi tanpa memotong ataupun melebihi anggaran yang dapat merugikan kas Daerah.
  - e. Realistis Secara Organisasional Pada indikator ini dalam menjalankan tugas pengawasan sudah cukup realistis secara organisasional. Dilihat dari mekanisme pemeriksaan yang dilakukan tim auditor yang dimulai dari melakukan tahapan survey lapangan karena jika tidak dilakukan hasil yang didapat nantinya akan berbeda dan menimbulkan perdebatan karena tidak sesuai data yang ditemukan.
2. Faktor penghambat efektifitas kinerja Aparat pengawasan Intern Pemerintah bidang pengawasan kinerja dan keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu Kurangnya jumlah aparat pengawas dalam melakukan pemeriksaan dan belum memiliki pejabat fungsional yang cukup. Sedangkan untuk faktor hambatan Eksternal yaitu ketersediaan anggaran dan kelalaian dalam objek pemeriksaan.

## 5.2 Saran

Sebagai upaya memberikan masukan dalam rangka mengoptimalkan efektifitas kinerja Aparat pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Nata., maka berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal untuk secepatnya mengusulkan untuk segera mengangkat pejabat baru untuk ditempatkan di jabatan fungsional sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan fungsional agar fungsi pengawasan penyelenggaraan pemeriksaan daerah dapat terselenggara dengan baik
2. Bagi Pelaksanaan Pengawasan Internal Pemerintah Daerah dalam menjalankan pengawasan harus lebih ditingkatkan dalam pemeriksaan yang dilakukan melalui tim auditor pada setiap OPD yang ada di Kabupaten Mandailing Natal, sehingga upaya upaya menyimpang atau tidak optimalnya pelaksanaan tupoksi aparat dapat dimonitor secara menyeluruh dan berkesinambungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amins Achmad. 2012. *Manajemen Kinerja Pemerintahan Daerah*, Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Bintang Susmanto. 2009. *Pengawasan fungsional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- B.Uno Hamzah & Latemenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Gorontalo : Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fathoni Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta, cetakan pertama, Medan : Rineka Cipta.
- Fabanyo, Suryanti. 2011. Pelaksana Fungsi Pengawasan di Inspektorat Kota Tidore Kepulauan. Universitas Hasanuddin
- Lexy J. Moleong. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : Afiabeta
- Ningsih, Dessy, N. 2017. Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inpektorat Kabupaten Pasawaran. Universitas Lampung
- Okta Sipayung. 2018. Pelaksana Fungsi Pengawasan di inspektorat Kota Tidore Kepulauan. Universitas Hasanuddin
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2008. *Dasar-dasar Manajemen, edisi keenam, cetakan Kelima*. Yogyakarta : BPFE
- Sarwoto. 2010. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, Cetakan Keenambelas*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Siswandi dan Indra Iman. 2009. *Aplikasi Manajemen Perusahaan, Edisi Kedua*. Jakarta : Mitra Wicana Media.
- Soerjono, Soekanto. 2009. *Teori Peran*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&B*, Bandung :Afiabeta



\_\_\_\_\_, 2015. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Afiabeta

\_\_\_\_\_, 2017. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Afiabeta

\_\_\_\_\_, 2018. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Afiabeta

Sule Erni Trisnawati, dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*, edisi pertama, Cetakan Pertama. Jakarta : Prenada Media

Sunulingga, Siti,. S. 2019. *Analisis Kinerja Pengawasan Inspektorat Daerah Dalam Pembangunan Desa Ambia Kabupaten Aceh Singkil*. Tesis. Universitas Medan Area

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

Trisnawati, Nina, dkk. 2018. *Analisis Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah di Kabupaten Konawe*. *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*. Vol. 9, No. 2. Hal 51-60

## UNDANG-UNDANG

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah

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

Peraturan Daerah Kabupaten Mandailing Natal Nomor 25 Tahun 2022 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi tata kerja inspektorat daerah Kabupaten.

## JURNAL

Fabanyo (2011), *Pelaksanaan Fungsi Pengawasan di Inspektorat Daerah Kota Tidore Kepulauan*, Jakarta Prenada

Nina Trisnawati, dkk. (2018). “analisis efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan inspektorat daerah di kabupaten konawe”, *Jurnal administrasi pembangunan dan kebijakan publik*. Volume 9, Nomor 2.

Ningsih, Dessy Nindya. (2017). *Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektort Daerah Terhadap Penggunaan Dana Desa Di Kabupaten Pesawaran (Skripsi)*. Lampung. Universitas Lampung Bandar Lampung.

- Sipayung.O. 2018, Analisis Efektivitas Inspektorat Daerah Sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Di Kabupaten Simalungun,
- Suhaibah Siti 2019, Analisis Kinerja Pengawasan Inspektorat Daerah Dalam Pembangunan Desa Ambia Kabupaten Aceh Singkil.



## Lampiran I

### Daftar Wawancara Penelitian

#### EFEKTIVITAS KINERJA APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH BIDANG PENGAWASAN KINERJA DAN KEUANGAN PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

Nama :

Jenis kelamin :

Pekerjaan :

#### 1. Pedoman Wawancara Kepada Informan Kunci

##### • Unsur Keakuratan

- a. Apakah APIP bidang pengawasan kinerja dan keuangan sebelum melakukan pengawasan telah menetapkan standar pelaksanaan dan melakukan pengukuran pelaksanaan ?
- b. Apakah dalam pengawasan kinerja pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal prosesnya sangat sulit untuk dilaksanakan?
- c. Bagaimana proses analisis yang dilakukan setelah melakukan pengumpulan data dengan membandingkan dengan standar pelaksanaan ?

- **Tepat Waktu**

- a. Apakah APIP dalam melakukan pengawasan dan pemeriksaan sudah sesuai waktu yang ditetapkan sebelumnya ?
- b. Apakah dalam proses penyerahan hasil dokumen diserahkan secara tepat waktu oleh aparat pemerintah pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal?

- **Terpusat**

- a. Apakah kinerja aparat bidang pengawasan kinerja dan keuangan sudah berjalan sesuai dengan praturan yang ditetapkan di Kabupaten Mandailing Natal?
- b. Apakah APIP pada Inspektorat daerah Kabupaten Mandailing Natal keberatan dengan adanya pengawasan terpusat di dalam kinerja yang mereka jalankan?

- **Realistis Secara Ekonomis**

- a. Apakah anggaran dalam melakukan pengawasan dan pemeriksaan oleh APIP Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan dipergunakan sesuai ketentuan yang ada ?
- b. Apakah pemanfaatan anggaran dalam melakukan pengawasan dipergunakan secara efektif dan efisien ?

- **Realistis Secara Organisasional**

- a. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan oleh APIP Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan dalam melakukan survey program sebelum menjalankan pemeriksaan ?
- b. Apakah APIP Bidang Pengawasan dan Keuangan Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal dalam melakukan survei program sesuai dengan hasil, sasaran dan target yang telah ditetapkan ?

## 2. Pedoman Wawancara Kepada Informan Utama dan Tambahan

- **Unsur Keakuratan**

- a. Apakah APIP bidang pengawasan kinerja dan keuangan sebelum melakukan pengawasan telah menetapkan standar pelaksanaan dan melakukan pengukuran pelaksanaan ?
- b. Apakah dalam pengawasan kinerja pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pernah mengalami kesulitan ?
- c. Bagaimana proses analisis yang dilakukan setelah melakukan pengumpulan data dengan membandingkan dengan standar pelaksanaan ?

- **Tepat Waktu**

- a. Apakah APIP dalam melakukan pengawasan dan pemeriksaan sudah sesuai waktu yang ditetapkan sebelumnya ?
- b. Apakah pengawasan kinerja aparat pemerintah lalai dalam sistem tepat waktu pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal?



- **Terpusat**

- a. Apakah dalam pengawasan terpusat pada Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal telah berjalan sesuai dengan praturan yang ditetapkan?
- b. Apakah pegawai di Inspektorat merasa sanagat keberatan dengan adanya pengawasan terpusat di dalam kinerja yang mereka jalankan?

- **Realistis Secara Ekonomis**

- a. Apakah pernah ditemukan adanya penyimpangan penggunaan anggaran yang merugikan daerah Kabupaten Mandailing Natal?
- b. Apakah anggaran bidang pengawasan kinerja dan keuangan di Inspektorat Madina tidak sebanding dengan kinerja yang kerjakan?

- **Realistis Secara Organisasional**

- a. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan oleh APIP Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan dalam melakukan survey program sebelum menjalankan pemeriksaan ?
- b. Apakah APIP Bidang Pengawasan dan Keuangan Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal dalam melakukan survei program sesuai dengan hasil, sasaran dan target yang telah ditetapkan ?

**3. Faktor penghambat Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal**

- a. Apasaja hambatan internal saat dilakukannya pengawasan kinerja dan keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?
- b. Bagaimana hambatan eksternal saat dilakukannya pengawasan kinerja dan keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?



## Lampiran II

### Surat Balasan Turun Lapangan



**PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL**  
**INSPEKTORAT DAERAH**  
 JL. H. Abdul Rasyid Nasution Kompleks Perkantoran Payaloting  
 Telp. (0636) 326125 – Fax. (0636) 326244  
**PANYABUNGAN**

---

Panyabungan, 01 Agustus 2024

Nomor : 700/1170/INSP/2024  
 Sifat : Biasa  
 Lampiran : –  
 Hal : Pengambilan Data dan Wawancara  
 An. Andi Prima / NPM. 231801044

Yth: Ibu Wakil Ketua Penjaminan Mutu Akademik  
 Program Pascasarjana universitas Medan Area  
 Program Study Magister Administrasi Publik  
 di –  
 Tempat

Sesuai dengan Surat Wakil Bidang Penjamin Mutu Akademik Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Nomor : 1035/PPS-UMA/W/DI/01/VI/2024 Tanggal 01 Juli 2024 Perihal Surat Ijin Penelitian MAP, atas nama :

Nama : Andi Prima  
 NPM : 231801044  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Analisis Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Berkenaan dengan hal tersebut diatas kami sampaikan bahwa nama tersebut diatas telah selesai melakukan pengambilan data dan wawancara sesuai dengan judul tesis di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Demikian kami sampaikan, atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

**Pt. INSPEKTUR DAERAH  
 KABUPATEN MANDAILING NATAL**

  
**RAHMAD DAULAY, ST**  
**PEMBINA TK. I**  
**NIP. 19740412 200212 1 002**

### Lampiran III

#### Dokumentasi Lapangan



**Gambar 2.1 Wawancara dengan Bapak IMRAN NAWAWI, SE selaku informan Utama**

**(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)**





**Gambar 2.2 Wawancara dengan Bapak HARDIANSYAH P NASUTION, MM  
selaku informan Kunci  
(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)**





**Gambar 2.3 Wawancara dengan Ibu . Eri Yusnita, S.Sos selaku informan Tambahan**

**(Sumber Dokumentasi Pribadi 2024)**