

**PERANAN INSPEKTORAT DAERAH SEBAGAI PENGAWAS
INTERNAL PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

TESIS

OLEH

**ERI YUSNITA
NPM: 231801045**



**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

**PERANAN INSPEKTORAT DAERAH SEBAGAI PENGAWAS
INTERNAL PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

TESIS

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



OLEH

**ERI YUSNITA
NPM: 231801045**

**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 : Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Nama : Eri Yusnita

NPM : 231801045

MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II



Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Ketua Program Studi

Magister Ilmu Administrasi Publik



Dr. Yanhar Jamaluddin, M.AP

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji Pada 12 April 2025

Nama : Eri Yusnita

NPM : 231801045



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA

Sekretaris : Dr. Chairika Nasution, MAP

Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Penguji Tamu : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu 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, 12 April 2025



Eri Yusnita
231801045

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

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

Nama : Eri Yusnita
NPM : 231801045
Program Studi : Adminisytansi 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:

Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah 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 : 12 April 2025
Yang Menyatakan



(Eri Yusnita)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan karunianya, sehingga tesis yang berjudul

“Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah 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. Ibu Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

6. Ibu Dr. Chairika Nasution, MAP. Selaku Sekretaris yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
7. Bapak Rahmad Dulay, ST selaku Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Bapak M. Hardiansyah, MM selaku Inspektur Pembantu Bidang Pengawasan Kinerja dan Keuangan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang telah memberikan masukan dan arahan serta membantu dalam penyusunan proposal tesis ini.
9. Bapak H. Imran Nawawi, SE selaku Inspektur Pembantu Bidang Pengawasan Pelayanan Publik pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang telah memberikan masukan dan arahan serta membantu dalam penyusunan proposal tesis ini.
10. Bapak Rusmin El-Huseinm SH selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang telah banyak memberikan masukan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
11. Ibu Latifah Angraini Harahap, SH dan Ibu Hotnida Sari Hasibuan, SKM yang juga telah banyak membantu memberikan saran dan masukan dalam penyusunan tesis ini;
12. Buat Ibunda tercinta Hj.Maslaini Lubis, Kakanda Muhammad Yamin Nasution,SH, Bahrim Tahir Nasution, Basuki Rahmad Nasution, adinda Ns.Suaidah Hajar Nasution, S.Kep, Anna Gian Nasution, S.Ag dan Ihram

Kurnia Nasution, ST, Syukron atas doa dan supportnya demi keberlanjutan study 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



Eri Yusnita



ABSTRAK

PERANAN INSPEKTORAT DAERAH SEBAGAI PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

Nama : Eri Yusnita
NPM : 231801045
Program Studi : Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritong, MAP
Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Penelitian ini dilatar belakangi oleh masalah Pelaksanaan Pengawasan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kabupaten Mandailing Natal yang secretariat ormas selalu berpindah tanpa adanya pemberitahuan ke kesbangpol, kemudian pergantian susunan kepengurusan organisasi selama aktif masa periode serta perkembangan organisasi tahunan tidak dilaporkan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal. serta Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat Inspektorat Daerah sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil Penelitian ini menggunakan teori Thoha (2013) yaitu adanya Peran Hubungan Antar Pribadi dimana peran pimpinan Kepala Inspektorat Daerah sebagai *figurehead* yang dijalankan dengan sangat baik untuk meningkatkan kinerja pegawainya sebagai pengawas internal pemerintah dalam hal ini pimpinan harus memberi contoh kepada pegawainya untuk menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh, teliti sesuai aturan. Kemudian adanya Peran yang berhubungan dengan informasi dimana peran *monitor and dessinator* sebagai Kepala Inspektorat Daerah dapat mengetahui keadaan dengan baik dan dapat mengetahui langsung masalah internal dalam pegawainya sehingga bermanfaat bagi kinerja pegawainya dalam melakukan pengawasan dan Kemudian adanya Peran Pembuat Keputusan dimana peran *entrepreneur* dijalankan dengan baik oleh kepala Inspektorat Daerah karena berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawainya sebagai pengawas internal pemerintah. Adapun Faktor penghambat dalam melaksanakan Peranan Inspektorat Daerah yaitu jarak lokasi pemeriksaan, kurang kooperatif dalam melakukan pemeriksaan dan keterbatasan waktu.

Kata Kunci : Inspektorat, Pengawas, Peran, Pemerintah

ABSTRACT

THE ROLE OF THE REGIONAL INSPECTORATE AS INTERNAL SUPERVISORS OF THE REGIONAL GOVERNMENT OF MANDAILING NATAL DISTRICT

Nama : Eri Yusnita
NPM : 231801045
Program Studi : Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritong, MAP
Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

This research is motivated by the problem of the Implementation of Supervision in the implementation of Regional Government in Mandailing Natal Regency, where the secretariat of mass organizations always moves without notification to Kesbangpol, then the change in the composition of the organization's management during the active period and the annual development of the organization are not reported. The purpose of this study is to analyze the Role of the Regional Inspectorate as an Internal Supervisory Apparatus of the Regional Government of Mandailing Natal Regency. and to find out what factors inhibit the Regional Inspectorate as an Internal Supervisor of the Regional Government of Mandailing Natal Regency. This study uses a qualitative descriptive research method. The results of this study use Thoha's theory (2013), namely the existence of the Role of Interpersonal Relations where the role of the Head of the Regional Inspectorate as a figurehead is carried out very well to improve the performance of his employees as internal government supervisors in this case the leader must set an example for his employees to carry out their duties seriously, carefully according to the rules. Then there is a Role related to information where the role of monitor and disseminator as the Head of the Regional Inspectorate can know the situation well and can know directly the internal problems in his employees so that it is useful for the performance of his employees in carrying out supervision and Then there is the Role of Decision Maker where the role of entrepreneur is carried out well by the head of the Regional Inspectorate because it has an effect on improving the performance of his employees as internal government supervisors. The inhibiting factors in implementing the Role of the Regional Inspectorate are the distance of the inspection location, lack of cooperation in conducting inspections and time constraints.

Keywords: *Inspectorate, Supervisor, Role, Government*

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kerangka Teori	11
2.1.1 Teori Peran	11
2.2 Pemerintahan	20
2.3 Aparat Pengawasan Internal Pemerintah	22
2.4 Pengawasan	23
2.4.1 Pengertian Pengawasan	23
2.4.2 Maksud dan Tujuan Pengawasan	30
2.4.3 Jenis-Jenis Teknik Pengawasan	33
2.5 Manajemen	37
2.6 Akuntabilitas	39
2.7 Tugas dan Fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	41
2.8 Penelitian Terdahulu	43
2.8 Kerangka Berpikir	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1 Jenis Penelitian	50
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.3 Sumber Data	51
3.4 Informan Penelitian	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	53

3.6	Teknik Analisis Data.....	55
3.7	Definisi Konsep Dan Oprasional.....	60
3.7.1	Definisi Konsep	60
3.7.2	Definisi Oprasional	60
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		63
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	63
4.2	Gambaran Umum Inspektorat Daerah	64
4.2.1	Visi Dan Misi	65
4.2.2	Struktur Organisasi	67
4.2.3	Tugas Pokok Dan Fungsi.....	68
4.3	Peran Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal.....	69
4.4	Faktor Penghambat Peran Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal	78
BAB V PENUTUP		80
5.1	Kesimpulan.....	80
5.2	Saran	82
DAFTAR PUSTAKA.....		83
LAMPIRAN.....		86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	68



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah Aparatur Inspektorat	5
Tabel 1.2 Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Absensi Pemerintahan.....	86
Lampiran 2 Daftar Wawancara	92
Lampiran 3 Surat Izin Turun Lapangan	96
Lampiran 4 Surat Balasan Turun Lapangan	97
Lampiran 5 Dokumentasi Lapangan	98



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelaksanaan Pengawasan dalam penyelenggaraan Pemerintahan adalah faktor yang sangat menentukan pelaksanaan pengelolaan daerah yang baik untuk tercapainya kesejahteraan masyarakat. Dengan dilaksanakannya kegiatan pengawasan diharapkan dapat tercapainya penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai pembangunan daerah yang baik dan dapat melaksanakan program dan kegiatan pemerintahan untuk peningkatan kehidupan masyarakat.

Pemerintah daerah melaksanakan pemerintahan dalam penggunaan anggaran daerah maupun anggaran pusat sangat dibutuhkan pengawasan pada pelaksanaannya. Hal tersebut bertujuan untuk anggaran yang digunakan pada pemerintahan dapat digunakan dengan efektif dan efisien. Selain itu pengawasan dapat dijadikan unsur *early warning* pada pelaksanaan pemerintahan agar program-program pemerintah dapat terlaksana sesuai dengan rencana daerah dan mengikuti ketentuan peraturan-peraturan yang berlaku, sehingga dapat mengurangi tindakan penyimpangan dalam penggunaan anggaran daerah.

Perkembangan jasa yang diberikan oleh aparat pengawas pengawas internal auditor internal desa ini mengalami peningkatan yang biasa, untuk mereflesiikan pemberdayaan kedudukan unit pengawasan internal dalam suatu organisasi. Peran sebagai *watchdog* yang selama ini menjadi konsultan dan katalis bagi organisasi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa Perangkat Daerah adalah pembantu

kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Badan Pengawasan Daerah yang disebut Inspektorat Provinsi, Inspektorat Kabupaten, dan Inspektorat Kota adalah unsur pengawasan daerah yang dipimpin oleh Inspektur, yang dalam pelaksanaan pengawasan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur, Bupati dan Walikota.

Organisasi yang melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pemerintahan daerah adalah inspektorat daerah. Inspektorat daerah memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan pengawasan di lingkungan pemerintah daerah serta tugas pengawasan lain yang diberikan kepala daerah kepada inspektorat daerah. Kegiatan pengawasan tersebut berupa audit baik audit keuangan maupun audit administrasi. Audit internal adalah audit yang dilakukan oleh inspektorat daerah selaku pelaksana pengawasan melaksanakan pemeriksaan di Pemerintah Daerah (Falah, 2005). Inspektorat yang diberikan tugas dan tanggungjawab oleh kepala daerah melakukan tugas dan fungsi pengawasan sebelum BPK melakukan pengawasan sebagai pengawas eksternal pemerintah. Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) inspektorat memiliki peran *watchdog* pada pelaksanaan pengawasan pemerintahan. Namun, APIP juga berperan sebagai Konsultan bagi objek pemeriksaan yang dimana inspektorat akan lebih banyak melakukan pengawasan yang bersifat pencegahan dan berperan sebagai pendamping untuk mencapai pemerintahan yang baik.

Peran APIP yang berkompeten dan auditor yang profesional dapat mewujudkan pemerintahan yang baik dan dapat menghasilkan hasil audit yang berkualitas. Auditor selaku pengawas internal pemerintah adalah suatu pekerjaan profesi. Auditor yang bekerja untuk pemerintah dan masyarakat, dituntut untuk

selalu mempedomani peraturan kepegawaian sebagai seorang aparat sipil negara, dan selalu menaati kode etik APIP serta Standard Audit APIP atau standard audit lainnya yang berlaku. Oleh karena itu, seorang auditor pemerintah telah mengetahui tahap-tahap dalam melakukan pengawasan sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar mutu yang harus dihasilkan (BPKP, 2014).

Auditor internal memiliki fungsi untuk melaksanakan pemeriksaan internal yang merupakan auditor melakukan penilaian secara independen kepada suatu organisasi pemerintah untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan oleh organisasi pemerintahan tersebut. Selain itu, inspektorat daerah sebagai aparat pengawas auditor internal dapat memberikan kontribusi untuk perbaikan dalam peningkatan kinerja organisasi pemerintahan yang efektif dan efisien (Boynton & Kell, 2003).

Tugas dan fungsi inspektorat diatur pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 64 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kelola Inspektorat Provinsi dan Kabupaten Kota. Pada Permendagri tersebut dinyatakan bahwa Inspektorat melaksanakan tugas pengawasan pada pemerintah. Tugas dan fungsi tersebut yaitu: 1) Perencanaan program pengawasan; 2) Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan; dan 3) Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Pengawasan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pemerintahan untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik. Pada pelaksanaan pengawasan serta pembinaan inspektorat masih menemui berbagai hambatan untuk melaksanakan tugas dengan baik, hambatan tersebut yaitu sumber daya manusia yang dinilai

masih kurang mendapatkan dukungan, dana yang dimiliki terbatas serta pengendalian internal dari suatu organisasi pemerintah masih lemah.

Faktor utama yang dapat meningkatkan persentase keberhasilan pada pengawasan adalah efektivitas dari APIP serta dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara baik dan efisien. Oleh karena itu, APIP dapat melakukan penyesuaian dalam menjalankan proses pemeriksaan untuk dapat mencapai penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Faktor efektivitas tersebut sejalan dengan peran auditor untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola organisasi pemerintah. Selain melakukan pemeriksaan auditor juga memiliki tugas untuk melaksanakan pembinaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah APIP, Hal ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Tugas dan fungsi Jabatan Fungsional Auditor dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan kebijakan Pemerintah Daerah dijelaskan juga pada Peraturan Bupati Mandailing Natal Nomor 88 Tahun 2022 yang menerangkan bahwa kedudukan, susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi serta tata kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal memiliki tugas pengawasan yang meliputi penugasan audit, revidi, pemantauan serta evaluasi.

Pada pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan, APIP diharapkan untuk mempedomani Kode Etik yang telah dibuat oleh Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia. Tuntutan sikap dan perilaku auditor dalam melaksanakan tugas pengawasan setidaknya harus memenuhi kriteria Integritas, Objektivitas, Kerahasiaan, Kompetensi, Akuntabel, dan Perilaku profesional.

Struktur organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sebagaimana tertuang pada Peraturan Bupati Mandailing Natal nomor 88 tahun 2022 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal terdiri dari Inspektur sebagai kepala inspektorat, Sekretaris yang mengetuai sekretariat, Inspektur Pembantu Bidang (Irban), dan jabatan fungsional sebagai pemeriksa. Namun demikian, jumlah jabatan fungsional pada saat ini masih sangat minim dikarenakan jumlah pegawai inspektorat yang masih belum memadai. Aparatur Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada saat ini berjumlah 57 orang dengan rincian pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Jumlah Aparatur Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

No	Jabatan	Jumlah
1	Inspektur Daerah	-
2	Sekretaris Inspektur	1
3	Irban	5
4	Kepala Sub Bagian	1
5	Perencana Ahli Muda	1
6	Perencana Ahli Pertama	-
7	Analisis Kebijakan Ahli Muda	1
8	Analisis Kebijakan Ahli Pertama	-
9	JFT (Auditor) Ahli Madya	1
10	JFT (Auditor) Ahli Muda	5
11	JFT (Auditor) Ahli Pertama	9
12	JFT (PPUPD) Ahli Madya	2
13	JFT (PPUPD) Ahli Muda	1
14	JFT (PPUPD) Ahli Pertama	8
15	Staf Inspektorat (Analisis)	22
	Jumlah	57

Sumber: Data Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2024

Dari tabel 1.1 diatas dapat dikatakan bahwa jumlah Aparatur Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sejumlah 57 orang. Aparatur isnpektorat ini memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda-berda. Dalam melakukan pemeriksaan Aparatur Pengawas Intern Pemerintah telah memiliki Standard Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh pihak-pihak terkait sehingga dapat memberikan kemudahan dan memberikan pemeriksaan yang efektif, efisien dan ekonomis demi terciptanya pemerintahan yang transparan. Secara keseluruhan SOP dalam pelaksanaan pemeriksaan, Tim harus menghayati dan mengamalkan kode etik pemeriksaan, melakukan pembicaraan awal dengan objek pemeriksaan, tim pemeriksa memperlihatkan Surat Perintah Tugas, melakukan telaah terhadap data-data yang disampaikan oleh objek pemeriksaan melalui proses penghimpunan data, identifikasi, analisis dan evaluasi, menguji kesesuaian antara data dengan peraturan perundang-undangan yang ada, membuat KKP/A berdasarkan PKP/A Rinci (format PKP/A-Rinci lampiran III), Pemeriksa dalam melaksanakan PKP/A-Rinci harus membuat catatan dan indikasi temuan yang dituangkan dalam KKP/A Rinci; melakukan pemantauan langsung pelaksanaan pemeriksaan dan direview. Setelah di riew dan ekspose dan yang terakhir melakukan verifikasi terhadap dokumen/bukti pendukung dimaksud pada langkah 11 (sebelas) yang disampaikan oleh objek pemeriksaan (auditee). Berikut hasil laporan hasil pemeriksaan Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Tabel 1.2
Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Daerah Kabupaten
Mandailing Natal

No	Objek Pengawasan Internal Oleh Inspektorat	Status
1	Dinas Pertanian	Telah Menindaklanjuti 6 temuan keuangan dan administrasi
2	Dinas Ketahanan Pangan	Belum Menindaklanjuti 3 temuan keuangan dan administrasi
3	Dinas Perikanan	Belum Menindaklanjuti 5 temuan keuangan dan administrasi
4	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Terdapat 6 temuan, telah menindaklanjuti 5 temuan dan 1 temuan administrasi yang belum Ditindaklanjuti
5	Desa Runding Kecamatan Panyabungan Barat	Telah Menindaklanjuti 3 temuan keuangan dan administrasi
6	Desa Pastap Julu Kecamatan Tambangan	Terdapat 3 temuan, telah menindaklanjuti 2 temuan dan 1 temuan belum ditindak lanjut
7	Desa Simpang Banyak Jae Kecamatan Ulu Pungkut	Belum menindaklanjuti 2 temuan keuangan dan administrasi

Sumber: Modifikasi Peneliti, 2023

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada pelaksanaan pemeriksaan di beberapa objek pemeriksaan di Kabupaten Mandailing Natal masih terdapat objek pemeriksaan yang masih belum memberikan tindak lanjut terhadap Laporan Hasil Pemeriksaan yang telah dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Hal ini tentu akan mempengaruhi proses pengawasan yang ada di Kabupaten Mandailing Natal.

Fenomena yang terjadi terkait dengan pengawasan dan peran yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu : 1) alam pelaksanaan pemeriksaan maka aparat pemeriksa harus mematuhi norma-norma

yang berlaku yang dimana hal ini dilaksanakan berdasarkan kode etik Aparat Pengawas Intern Pemerintah; 2) Pelaksanaan pengawasan aparat pengawas memiliki peran *Assurance* yang dilakukan dengan memberikan penilaian/pendapat objektif terkait dengan proses pemeriksaan; 3) Proses pengawasan Inspektorat memiliki peran *Consulting* yang dimana Inspektorat Daerah memberikan saran kepada objek pemeriksaan demi tercapainya pemerintahan yang baik.

Hambatan yang dihadapi oleh aparat pemeriksa intern pemerintah juga meliputi jarak dari objek pemeriksaan yang cukup jauh terutama pada pemeriksaan desa serta akses jalan yang ditempuh juga memiliki medan yang cukup berat sehingga hal tersebut dapat menghambat proses pemeriksaan. Dan pada saat pelaksanaan pemeriksaan masih banyak terdapat objek pemeriksaan (Obrik) yang belum memberikan perilaku kooperatif dengan pemeriksa sehingga dapat menghambat dalam memberikan hasil pemeriksaan.

Terindikasi pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat daerah Kabupaten Mandailing Natal masih terkendala oleh jumlah aparat yang terdiri dari 19 orang dari jumlah 57 orang pegawai Inspektorat daerah Kabupaten Mandailing Natal. Sedangkan jumlah objek pemeriksaan berjumlah 35 OPD dan 377 Pemerintah desa di Kabupaten Mandailing Natal sehingga pada pelaksanaan pengawasan dilaksanakan oleh seluruh APIP pada Inspektorat daerah Kabupaten Mandailing Natal. Dengan jumlah objek pemeriksaan yang cukup banyak maka diharapkan jumlah aparat pengawas internal pemerintah yang dimiliki oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal $\pm$ 57 orang dengan rincian 13 orang auditor dan 10 orang P2UPD. Jumlah tersebut diharapkan dapat mempermudah proses pemeriksaan yaitu audit, reviu, evaluasi dan monitoring dengan baik dan

dapat memberikan hasil pemeriksaan yang berkualitas.

Dengan keterbatasan sumber daya dan waktu yang dimiliki oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal maka pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal harus bekerja ekstra keras untuk melakukan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Mandailing Natal demi terlaksananya kegiatan pengawasan yang berkualitas, objektif dan transparan.

Dari fenomena diatas, maka penulis kemudian memfokuskan penelitian pada peran inspektorat daerah sebagai aparat pengawas internal pemerintah di Kabupaten Mandailing Natal dalam rangka penyusunan tesis dengan mengambil judul **“Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari sejumlah fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa Peran Inspektorat Daerah sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal belum terlaksana dengan maksimal maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Apakah yang menjadi faktor penghambat Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan di atas maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini :

1. Untuk menganalisis Peran Inspektorat Daerah Sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat Inspektorat Daerah sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Manfaat Teoritis.

Untuk menimplementasikan dan mengembangkan ilmu yang dipelajari di Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area. Selain itu, dengan penelitian ini penulis mampu menganalisis tentang permasalahan yang ada di pemerintahan Kabupaten Mandailing Natal.

B. Manfaat Praktis.

Penelitian ini diharapkan untuk menjadi bahan kajian serta dapat menjadi sumbangan pikiran sehingga dapat bermanfaat untuk Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal untuk melaksanakan penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten Mandailing Natal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peran

2.1.1 Teori Peran

Menurut (Soekanto, 2014) peran yaitu aspek dinamis dari kedudukan (status). Menjalankan suatu peran adalah ketika seseorang tersebut menjalankan hal dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya. Selanjutnya antara kedudukan dan peran tidak dapat dipisahkan untuk penentingan ilmu pengetahuan. (Soekanto, 2014) menyatakan peran mencakup tiga hal yaitu:

- a) Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peran memiliki rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan bermasyarakat.
- b) Peran merupakan suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat organisasi.
- c) Peran bisa dikatakan pula selaku sikap orang yang berarti untuk struktur sosial warga.

Sehubungan dengan manajemen dapat dilihat dari pendapat Ichak Adizas dalam (Thoha, 2013) ada empat peranan manajemen yang harus dilakukan oleh manajer jika organisasi yang dipimpin bisa berjalan secara efektif Empat peranan itu ialah memproduksi, melaksanakan, melakukan informasi, dan memadukan *intergrating*. Pada prinsipnya, peranan manajemen yang dimaksudkan Asizis tersebut diatas adalah peranan yang lazim dilakukan oleh manajer-manajer.

Selain pendapat Adizes, dapat juga kita lihat Henry Mintzberg dalam (Thoha, 2013) ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap orang/manajer dimanapun letak hirarkinya. Dari 3 peranan utama ini kemudian diperinci menjadi 3 peran yaitu:

1. Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*) yang terdiri dari:
 - a) Peran sebagai *Figurehead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
 - b) Peran sebagai pemimpin (*Leader*), dalam peranan ini menejer bertindak sebagai pemimpin.
 - c) Peran sebagai pejabat perantara (*Liaison Manager*), disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staff dan orang-orang lain yang berada diluar organisasinya untuk mendapat informasi.
2. Peran yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*), terdiri dari:
 - a) Sebagai monitor, peran ini mengidentifikasi seseorang manajeer sebagai penerima dan pengumpulan informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik bagi organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahanan yang komplit tentang lingkungannya.
 - b) Sebagai dessiminator, peran ini melibatkan manajer untuk mengangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam orgabisasi yang dipimpinnya.

- c) Sebagai juru bicara (*Spokesman*), peran ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya.

3. Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*), terdiri dari:

- a) Peran sebagai *entrepreneur*, peran ini manajer bertindak sebagai pemarkarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasi.
- b) Peran sebagai penghalau gangguan (*Disturbance Handler*), peran ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya: akan dibubarkan, terkena gossip, isu-isu kurang baik, dan lain sebagainya.
- c) Peran sebagai sumber (*Resource Allocator*), membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. Disini manajer diminta memainkan peran untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan kebagian-bagian organisasinya.
- d) Peran sebagai negosiator, peran ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

Menurut Covey dalam (Rivai, 2014) peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan dihadapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Peran terbagi tiga bagian yaitu:

1. Pencarian alur (*Pathfinding*) yaitu peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
2. Penyelaras (*Aligning*) yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.

3. Pemberdayaan (*Empowering*) yaitu peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecedikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Menurut (Davey, 2011) mengatakan bahwa terdapat lima fungsi utama pemerintah, antara lain;

1. Sebagai penyedia layanan, yaitu fungsi-fungsi pemerintah yang berkaitan dengan penyediaan pelayanan yang berorientasi pada lingkungan dan masyarakatnya
2. Fungsi peraturan, yaitu fungsi yang berkaitan dengan perumusan dan penegakkan peraturan-peraturan
3. Fungsi Pembangunan yaitu fungsi yang berkaitan dengan keterlibatan pemerintah dalam kegiatan ekonomi
4. Fungsi perwakilan, yaitu mewakili masyarakat di luar wilayah mereka;
5. Fungsi Koordinasi yaitu berkaitan dengan peran pemerintah dalam mengkoordinasikan, perencanaan, investasi dan tata gubal lahan.

Secara lebih jelas dan detail, peran pemerintah dalam pembangunan nasional dikemukakan oleh (Siagian S. P., 2012) yaitu pemerintah memainkan peranan yang dominan dalam proses pembangunan. Peran yang disoroti adalah sebagai stabilisator, inovator, modernisator, pelopor dan pelaksana sendiri kegiatan pembangunan tertentu. Secara lebih rinci peran tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. *Stabilisator*; peran pemerintah adalah mewujudkan perubahan tidak berubah menjadi suatu gejolak sosial, apalagi yang dapat menjadi ancaman bagi kebutuhan nasional serta kesatuan dan persatuan bangsa. Peran

tersebut dapat terwujud dengan menggunakan berbagai cara antara lain: kemampuan selektif yang tinggi, proses sosialisasi yang ringan tetapi efektif, melalui pendidikan, pendekatan yang persuasif dan pendekatan yang bertahap tetapi berkesinambungan.

- b. *Inovator*; dalam memainkan peran selaku inovator pemerintah sebagai keseluruhan harus menjadi sumber dari hal-hal baru. Jadi prakondisi yang harus terpenuhi agar efektif memainkan peranannya pemerintah perlu memiliki tingkat keabsahannya rendah, misalnya karena “menang” dalam perebutan kekuasaan atau karena melalui pemilihan umum yang tidak jujur dan adil, akan sulit menyodorkan inovasinya kepada masyarakat. Tiga hal yang mutlak mendapatkan perhatian serius adalah, penerapan inovasi dilakukan di lingkungan birokrasi terlebih dahulu, inovasi yang sifatnya konseptual, inovasi sistem, prosedur dan metode kerja.
- c. *Modernisator*; melalui pembangunan setiap negara ingin menjadi negara yang kuat, mandiri, diperlukan adanya sederajat oleh negara-negara lain. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan antara lain: penguasaan ilmu pengetahuan, kemampuan dan kemahiran manajemen, kemampuan mengolah kekayaan alam yang dimiliki sehingga memiliki nilai tambah tinggi, sistem pendidikan nasional yang andal yang menghasilkan sumber daya manusia yang produktif, landasan kehidupan politik yang kukuh dan demokratis, memiliki visi yang jelas tentang masa depan yang diinginkan sehingga berorientasi pada masa depan.
- d. Pelopor, selaku pelopor pemerintah harus menjadi penutan bagi seluruh masyarakat, Pelopor dalam bentuk hal-hal, positif seperti kepemimpinan dalam

bekerjaseproduktif mungkin, kepeloporan dalam menegakkan keadilan dan kedisiplinan, kepeloporan dalam kepedulian terhadap lingkungan, budaya dan sosial, dan kepeloporan dalam berkorban demi kepentingan negara.

- e. Pelaksana sendiri, meskipun benar bahwa pelaksana sebagai kegiatan pembangunan merupakan tanggungjawab nasional dan bukan menjadi Baban pemerintah semata, karena berbagai pertimbangan seperti keselamatan negara, modal terbatas, kemampuan yang belum memadai, karena tidak diminati oleh masyarakat dan karena secara konstitusional merupakan tugas pemerintah, sangat mungkin terdapat berbagai kegiatan yang tidak bisa diserahkan kepada pihak swasta melainkan harus dilaksanakan sendiri oleh pemerintah.

Menurut (Biddle & Thomas, 1966) ada lima istilah tentang perilaku dalam kaitanya dengan peran sebagai berikut:

- a) Harapan tentang peran (*expectation*)

Harapan tentang peran adalah harapan- harapan orang lain tentang perilaku yang pantas, yang seharusnya ditunjukkan oleh seseorang yang mempunyai peran tertentu. Harapan tentang perilaku ini bisa berlaku umum, bisa merupakan harapan dari segolongan orang saja, dan bisa juga merupakan harapan dari satu orang tertentu.

- b) Norma (*norm*)

Secord dan Backman berpendapat bahwa, norma hanya merupakan salah satu bentuk harapan. Secord dan Backman membagi jenis-jenis harapan sebagai berikut :

1. Harapan yang bersifat meramalkan (*anticipatory*), yaitu harapan tentang suatu perilaku yang akan terjadi.
2. Harapan normatif (*role expectation*), yaitu keharusan yang menyertai suatu peran. Harapan normatif ini dibagi lagi ke dalam dua jenis:
 - a. Harapan yang terselubung (*convert*), yaitu harapan itu tetap ada walaupun tidak diucapkan.
 - b. Harapan yang terbuka (*overt*), yaitu harapan yang diucapkan. Harapan jenis ini dinamai tuntutan peran (*role demand*). Tuntutan peran melalui proses internalisasi dapat menjadi norma bagi peran yang bersangkutan.
 - c) Wujud perilaku dalam peran (*performance*)

Peran diwujudkan dalam perilaku oleh aktor. Wujud perilaku dalam peran ini nyata dan bervariasi, berbeda-beda dari satu aktor ke aktor yang lain. Variasi tersebut dalam teori peran dipandang normal dan tidak ada batasnya.

Teori peran tidak cenderung mengklasifikasikan istilah-istilahnya menurut perilaku khusus, melainkan berdasarkan klasifikasinya pada sifat asal dari perilaku dan tujuannya (motivasinya). Sehingga, wujud perilaku peran dapat digolongkan misalnya kedalam jenis hasil kerja, hasil sekolah, hasil olahraga, pendisiplinan anak, pencari nafkah, pemeliharaan ketertiban, dan lain sebagainya.

Peran dilihat wujudnya dari tujuan dasarnya atau hasil akhirnya, terlepas dari cara mencapai tujuan atau hasil tersebut. Namun tidak menutup kemungkinan adanya cara-cara tertentu dalam suatu peran yang mendapat sanksi dari masyarakat. Suatu cara menjadi penting dalam perwujudan peran, ketika cara itu bertentangan dengan aspek lain dari peran. Dengan demikian, seorang aktor bebas

untuk menentukan cara-caranya sendiri selama tidak bertentangan dengan setiap aspek dari peran yang diharapkan darinya. Terkait perwujudan peran, ada 2 pendapat, yaitu:

1. Sarbin menyatakan bahwa perwujudan peran dapat dibagi dalam tujuh golongan menurut intensitasnya berdasarkan keterlibatan diri (*self*) aktor dalam peran yang dibawakannya. Tingkat intensitas yang terendah adalah keadaan di mana diri aktor sangat tidak terlibat. Perilaku peran dibawakan secara otomatis dan mekanistik saja. Sedangkan tingkat yang tertinggi akan terjadi jika aktor melibatkan seluruh pribadinya dalam perilaku peran yang sedang dikerjakan.

2. Goffman meninjau perwujudan peran dari sudut yang lain. Dia memperkenalkan istilah permukaan (*front*), yaitu untuk menunjukkan perilaku- perilaku tertentu yang diekspresikan secara khusus agar orang lain mengetahui dengan jelas peran si pelaku (*aktor*).

3. Penilaian (*evaluation*) dan sanksi (*sanction*)

Jika dikaitkan dengan peran, penilaian dan sanksi agak sulit dipisahkan pengertiannya. Biddle dan Thomas mengatakan bahwa antara penilaian dan sanksi didasarkan pada harapan masyarakat (orang lain) tentang norma. Penilaian peran dalam teori peran adalah kesan positif atau negatif yang diberikan oleh masyarakat berdasarkan norma yang berlaku terhadap suatu perilaku yang dilakukan oleh aktor. Sedangkan sanksi yang dimaksud adalah usaha yang dilakukan seorang aktor dalam mempertahankan suatu nilai positif atau agar perwujudan peran diubah sedemikian rupa sehingga hal yang tadinya dinilai negatif berubah menjadi positif.

Menurut Biddle dan Thomas, penilaian maupun sanksi dapat datang dari orang lain (eksternal) dari dalam diri sendiri (internal). Jika penilaian dan sanksi datang dari luar, berarti bahwa penilaian dan sanksi terhadap peran itu ditentukan oleh perilaku orang lain. Jika penilaian dan sanksi datang dari dalam diri sendiri, maka pelaku sendirilah yang memberi nilai dan sanksi berdasarkan pengetahuannya tentang harapan-harapan dan norma-norma masyarakat. Biasanya penilaian dan sanksi internal terjadi pada peran-peran yang dianggap penting oleh individu yang bersangkutan, sedangkan penilaian dan sanksi eksternal lebih sering berlaku pada peran dan norma yang kurang penting bagi individu tersebut.

Kemudian Biddle dan Thomas penilaian dan sanksi eksternal disebut juga sebagai penilaian dan sanksi terbuka (*overt*), sedangkan yang internal disebutnya tertutup (*covert*). Hal tersebut karena penilaian dan sanksi didasarkan pada harapan tentang norma yang timbul dari orang lain yang dikomunikasikan melalui perilaku yang terbuka (*overt*). Tanpa adanya pernyataan melalui perilaku yang terbuka, seseorang tidak dapat memperoleh penilaian dan sanksi atas perilakunya.

Menurut Merton dan Kitt mengemukakan bahwa, setiap orang memerlukan kelompok rujukan (*reference group*) tertentu dalam memberikan penilaian dan sanksi. Dan fungsi kelompok rujukan tersebut ada dua macam, yaitu :

1. Fungsi *normatif*, dalam fungsi ini kelompok mendesakkan suatu standar tertentu bagi perilaku dan keyakinan/ kepercayaan anggotanya. Terlepas dari benar-salahnya standar itu, kelompok mempunyai cukup kekuatan atas individu-individu sehingga mau-tidak-mau individu mengikuti standar tersebut. Jika norma- norma itu diserap (diinternalisasikan) oleh individu,

maka terbentuklah nilai dalam diri individu itu, yang selanjutnya akan menjadi pedoman bagi tingkah laku dan kepercayaan.

2. Fungsi *komparatif* (perbandingan), dalam fungsi ini kelompok hanya dijadikan alat pembanding bagi individu, untuk mengetahui apakah perilaku atau kepercayaannya sudah benar atau masih salah (untuk mengecek kebenaran objektif). Perbandingan ini dapat dilakukan dengan melibatkan diri dalam kelompok maupun tidak. Dalam hal yang terakhir individu hanya memanfaatkan kelompok untuk tujuan normatif.

Berdasarkan konsep dan teori dari beberapa ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa peranan adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok yang memiliki wewenang dalam masyarakat untuk memberikan perintah sesuai dengan wewenang dan peraturan yang berlaku. Maka apabila teori peranan tersebut dikaitkan dengan pelaksanaan pemerintahan dapat disimpulkan bahwa pemerintah melaksanakan tugas negara dan fungsi baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di Kabupaten Mandailing Natal khususnya Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

2.2 Pemerinthan

Kata pemerintah berasal dari kata “perintah” yang berarti melakukan sesuatu untuk dapat dilakukan oleh orang lain kemudian mendapat imbuhan “pe” sehingga menjadi kata “pemerintah” yang berarti organisasi elit yang bertugas untuk mengurus suatu negara. Pemerintah dapat diartikan juga sebagai suatu organisasi atas nama rakyat demi tercapainya suatu tujuan negara.

Menurut Suryaningrat dalam Zulwendri pemerintahan adalah perbuatan atau tata cara dan urusan pemerintah, pemerintah yang adil dalam pemerintahan yang

demografi. Sedangkan pemerintah adalah organisasi yang melaksanakan kekuasaan dengan kata lain, pemerintahan adalah sekelompok individu atau organisasi yang mempunyai wewenang yang sah dan melindungi serta meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui perbuatan dan keputusan.

Menurut (Sedarmayanti, 2004) pemerintah yang baik dapat dikatakan sebagai pemerintah yang menghormati kedaulatan rakyat yang adil dan memiliki tugas pokok yang mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia
2. Memajukan kesejahteraan umum
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa
4. Melaksanakan ketertiban umum, perdamaian abadi dan keadilan sosial

Menurut (Kansil, 2003) agar ketatalaksanaan tugas pemerintah dapat terselenggara dengan baik maka perlu diperhatikan asas-asas yang menjadi landasan dan pedoman pengaturannya, yakni :

- a. Didasarkan pada kebijaksanaan yang berlaku;
- b. Kejelasan wewenang, tugas dan tanggungjawab setiap aparatur yang terlibat prinsip koordinasi dan Tertulis;
- c. Dikomunikasikan kepada semua pihak yang berkepentingan;
- d. Kesederhanaan/tidak berbelit-belit;

Jadi dari teori beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemerintahan adalah organisasi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan pelayanan publik dan memproses pelayanan sipil bagi setiap orang yang melakukan hubungan pemerintahan, sehingga setiap masyarakat yang

bersangkutan pada saat diperlukan sesuai dengan tuntunan yang diperintah.

2.3 Aparat Pengawasan Internal Pemerintah

Memastikan penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka pelaksanaan pengawasan pada penyelenggaraan pemerintahan sangat dibutuhkan. Pengawasan tersebut hendaknya dilaksanakan oleh pihak yang memiliki wewenang dalam pelaksanaan pemeriksaan yakni Auditor baik internal maupun eksternal. Auditor internal adalah pihak yang memiliki wewenang dalam pemeriksaan internal dalam hal ini dilakukan oleh APIP sedangkan auditor eksternal adalah pihak yang memiliki wewenang dalam pemeriksaan eksternal dalam hal ini dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI).

Berdasarkan Permen PAN No PER/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah bahwa APIP adalah Instansi Pemerintah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan pengawasan, dan terdiri atas:

1. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang bertanggung jawab kepada Presiden;
2. Inspektorat Jenderal (Itjen)/Inspektorat Utama (Ittama)/Inspektorat yang bertanggung jawab kepada Menteri/Kepala Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND);
3. Inspektorat Pemerintah Propinsi yang bertanggung jawab kepada Gubernur,
4. Inspektorat Pemerintah Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota.

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah adalah instansi pemerintah yang

dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (Internal Audit) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah untuk melayani kebutuhan-kebutuhan pemerintah (Arens, 2009).

2.4 Pengawasan

2.4.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan dengan kata lain dapat diartikan sebagai suatu kontrol. Sehingga apabila pelaksanaan pengawasan dilaksanakan maka pelaksanaan kontrol telah dilaksanakan. Dalam pemerintahan fungsi kontrol ini sangat penting dikarenakan dapat digunakan sebagai suatu pembatas dalam pelaksanaan pemerintahan agar terhindar dari penyelewengan wewenang yang telah diberikan kepada setiap Aparatur Sipil Negara.

Menurut Sujamto dalam bahasa Indonesia fungsi controlling mempunyai pandangan yakni pengawasan dan pengendalian. Pengawasan ini dalam arti sempit, yang oleh Sujamto diberi definisi sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Adapun pengendalian itu pengertiannya lebih forcefull dibandingkan pengawasan, yaitu segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pelaksanaan tugas atau pekerja berjalan sesuai dengan semestinya (Sutamto, 1983).

Suatu negara terlebih-lebih negara yang sedang berkembang atau membangun, maka kontrol atau pengawasan itu sangat urgen (beragam) atau penting baik pengawasan secara *vertikal*, *horisontal*, *eksternal*, *internal*, *preventif* maupun *represif* agar maksud dan tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Untuk

mencapai suatu tujuan dari suatu negara ataupun organisasi, maka unsur pengawasan dirasa sangat dibutuhkan. Pengawasan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dari suatu organisasi dengan cara mengamati, memeriksa dan melakukan inspeksi secara langsung terhadap bawahannya ataupun organisasi yang dibawahinya.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan cara menelaah laporan-laporan yang telah diberikan oleh pelaksana kepada pimpinan baik secara lisan ataupun laporan tertulis dan menerima pendapat dari masyarakat melakukan pengawasan di lokasi yang diawasi.

Pengawasan dinilai sangat perlu untuk dilaksanakan pada penyelenggaraan pemerintahan apabila dikaitkan dengan keuangan negara maupun daerah maka pengawasan dapat dilaksanakan demi menghindari penyelewengan anggaran negara serta dapat menghindari terjadinya korupsi yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan pengawasan pada pemerintahan diharapkan penggunaan anggaran pemerintah dapat digunakan dengan baik dan berjalan sesuai dengan rencana.

Pengawasan secara umum diartikan sebagai suatu kegiatan administrasi yang bertujuan mengandalkan evaluasi terhadap pekerjaan yang sudah diselesaikan apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Karena itu bukanlah dimaksudkan untuk mencari siapa yang salah satu yang benar tetapi lebih diarahkan kepada upaya

untuk melakukan koreksi terhadap hasil kegiatan. Dengan demikian jika terjadi kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan yang tidak sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, maka segera diambil langkah-langkah yang dapat meluruskan kegiatan berikutnya sehingga terarah pelaksanaannya.

Menurut (Sule & Kurniawan, 2005) 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”. Menurut (Siswandi & Iman, 2009) 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. (Terry & Leslie , 2010) 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.”

Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang harus dilakukan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana. Manullang (2012 ; 179). Menurut Sondang P. Siagian (2005 : 135}, Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dikehendak. Cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan

bila terjadi penyimpangan. Jadi dengan pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan perlu dilakukan pada setiap tahap supaya mudah dilakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Pengawasan pada setiap tahap memungkinkan bagi Inspektorat untuk memperkirakan gejala-gejala penyimpangan yang dapat terjadi, sehingga bisa dilakukan tindakan pencegahan

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen. Kepentingannya tidak diragukan lagi seperti halnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, karena pengawasan dapat menentukan apakah dalam proses pencapaian tujuan telah sesuai dengan apa yang direncanakan ataukah belum.

Pengawasan dapat dipusatkan, dapat didesentralisir tergantung pada karyawannya. Apabila karyawan ahli maka dapat didesentralisir. Kalau banyak karyawan tak ahli seyogyanya dilakukan pusat. Di dalam pengawasan perlu pula diperhatikan motivasi. Apabila motivasi kerja tidak cukup percuma saja dilakukan pengawasan, karena akibatnya pelaksana akan berbuat sekehendak hati. Hal ini perlu dihindari agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.

Berdasarkan pada batasan pengertian tersebut di atas dapatlah ditarik suatu simpulan bahwa pengawasan adalah suatu usaha pimpinan yang menginginkan agar setiap pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang objek yang diawasi, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Adapun macam-macam pengawasan Menurut Soewarno (2006 : 139), bahwa

objek pengawasan dilakukan terhadap - produk, uang, waktu dan orang, sedangkan dari segi subyeknya pengawasan dibagi menjadi empat macam yaitu :

1. Pengawasan dalam, Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau unit pengawasan dibentuk oleh organisasi itu sendiri. Unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi dan bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi itu, data dan informasi tersebut kemudian digunakan oleh pimpinan untuk mengevaluasi baik untuk kemajuan maupun kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Kemudian hasil pengawasan ini dapat di pergunakannya untuk menilai kebijaksanaan atau keputusan pimpinan organisasi itu, dalam hal ini kadang-kadang kebijaksanaan atau keputusan pimpinan yang telah dikeluarkan itu perlu ditinjau kembali. Sebaliknya pimpinan dapat pula mengadakan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan sepenuhnya
2. Pengawasan luar, Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang atau unit pengawasan dari luar organisasi. Pengawasan ini dilakukan atas nama pimpinan organisasi karena permintaannya atau pengawasan itu dilakukan atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu. Adapun pengawasan dari luar dilakukan oleh instansi, misalnya Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang berwenang melakukan pengawasan keseluruhan dari departemen yang ada di lingkungan Negara Republik Indonesia pengawasan yang dilakukan oleh aparat luar organisasi itu 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. Ditinjau dari segi keseluruhan organisasi aparatur pemerintah (lembaga eksekutif), pengawasan oleh Direktorat Jenderal, Pengawasan Keuangan Negara merupakan pengawasan luar. Macam-macam pengawasan ini didasarkan pada pengklasifikasian pengawasan. Disamping itu ada pula macam pengawasan ditinjau dari bidang pengawasannya yakni:

- 1) Pengawasan Anggaran Pendapatan (*budgetry control*).
- 2) Pengawasan Biaya (*cost control*).
- 3) Pengawasan Barang Inventaris (*inventory control*).
- 4) Pengawasan Produksi (*production control*).
- 5) Pengawasan Jumlah Hasil Kerja (*quantity control*).
- 6) Pengawasan Pemeliharaan (*maintenance control*).
- 7) Pengawasan Kualitaas Hasil Kerja (*quality control*).

Dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1989, ditegaskan mengenai macam-macam pengawasan. Adapun macam-macam pengawasan menurut Instruksi Presiden tersebut sebagai berikut :

- a. Pengawasan Melekat Pengawasan melekat merupakan pengawasan yang dilakukan melalui: penggarisan struktur organisasi, perincian kebijaksanaan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaan oleh bawahan, rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, melalui prosedur kerja, pencatatan hasil kerja dan pelaporannya, serta melalui pembinaan personi

- b. Pengawasan Fungsional Pengawasan fungsional merupakan kebijakan pengawasan yang digariskan oleh Presiden, kegiatan pengawasan dilaksanakan berdasarkan rencana atau program kerja pengawasan tahunan
 - c. Pengawasan Legislatif Pengawasan legislatif merupakan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga legislatif, dalam hal ini adalah DPRD
 - d. Pengawasan Masyarakat Pengawasan masyarakat merupakan pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat yang dipilih untuk mengawasi jalannya suatu kegiatan, misalnya oleh LSM atau Lembaga Swadaya Masyarakat
3. Pengawasan formal, Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berwenang dan dapat secara intern maupun ekstren. Pelaksanaan pengawasan ini prosedurnya telah ditentukan, misalnya periode waktu pertanggung jawaban, periode waktu membuat laporan dan periode waktu pemeriksaan. Orang yang melakukan pengawasan ini melaporkan secara periodik mengenai perkembangan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakannya kepada pimpinan. Kemudian laporan-laporan itu harus disertai juga dengan saran-saran perbaikan dan penyempurnaannya, maksud dari laporan unit pengawasan ini agar pimpinan selalu dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam segala hal dalam organisasi itu
4. Pengawasan informal, Pengawasan ini dilaksanakan tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat dengan melalui media masa, surat-surat kabar dan majalah-majalah. Sedangkan pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilakukan

oleh masyarakat melalui perwakilan lembaga politik, misalnya melalui Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) tingkat I dan DPRD tingkat II, dalam melaksanakan tugasnya pejabat dan pimpinan suatu organisasi menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi, usul-usul, Saran-saran perbaikan dan penyempurnaan dalam melaksanakan tugas. Saran-saran tersebut diharapkan didapat dari bawahannya hal ini juga menyiapkan pengawasan informal dan cara ini baik untuk dilakukan guna memperbaiki dan penyempurnaan jalannya organisasi serta untuk menghindari kecanggungan hubungan antara atasan dan bawahannya.

2.4.2 Maksud dan Tujuan Pengawasan

tujuan dari pengawasan ialah agar setiap rencana yang telah ditentukan sebelumnya dapat dilaksanakan secara berdaya guna atau efisien dan berhasil guna atau dapat kita sebut efektif, sehingga tidak terjadi kesalahan-kesalahan dan penyelewengan-penyelewengan serta penyalahgunaan dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

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, 1994) maksud pengawasan adalah untuk :

- a) Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak.
- b) Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.

- c) Mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- d) Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.
- e) Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam *planning*, yaitu *standard*.

Menurut Rachman (Situmorang, 1994) juga mengemukakan tentang maksud pengawasan, yaitu :

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

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 (Ukas, 2004) mengemukakan:

- a) Mensuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi-informasi yang tepat, teliti dan lengkap tentang apa yang akan dilaksanakan.
- b) 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.
- c) Setelah kedua hal di atas telah dilaksanakan, kemudian para pegawai dapat membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai produktivitas kerja yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan dari pada hasil-hasil yang diharapkan.

Menurut (Siswandi & Iman, 2009) 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.

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

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

2.4.3 Jenis-Jenis Teknik Pengawasan

Disarikan dari pendapat Koontz, et. al. (Situmorang, 1994) 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 bangun untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan rencana.

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. 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. Pengawasan tidak langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas Koontz, et. al (Situmorang, 1994) 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 (inspeksi),
- c) 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 (Siagian P. S., 2008) 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 thespot 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 ada pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya elaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduga akan menyenangkan pimpinan.

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 atau 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

Adapun proses pengawasan Dalam melaksanakan tugas pengawasan, untuk mempermudah proses pelaksanaannya. Manullang (2012 : 16), dalam merealisasikan tujuan harus dilalui beberapa fase atau urutan sebagai berikut :

1. Menetapkan Alat Pengukur (*Standart*) Bila kita hendak mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai atau standar. Alat ini harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaan dan bawahan perlu mengetahui benar alat pengukur yang dipergunakan oleh atasan untuk menilai pekerjaannya.
2. Mengadakan Penilaian (*Evaluate*) Dalam proses pengawasan sangat diperlukan tindakan penilaian. Penilaian dimaksud untuk membandingkan hasil pekerjaan bawahan dengan standar yang telah ditetapkan. Yang menjadi masalah adalah bagaimana cara memperoleh atau mengetahui hasil pekerjaan bawahan dengan baik
3. Mengadakan Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*) terakhir dilaksanakan bila fase sebelumnya dapat dipastikan terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan sesungguhnya atau nyata dengan rencana yang telah ditentukan. Untuk dapat melaksanakan tindakan perbaikan, maka pertama yang harus kita analisa adalah penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Bila pimpinan sudah mengetahui apa-apa yang menjadi faktor penyebabnya maka barulah diambil tindakan perbaikan.

2.5 Manajemen

Manajemen dalam suatu organisasi sangat diperlukan pada masa sekarang. Manajemen dapat diartikan sebagai memimpin atau mengatur suatu aktivitas sekelompok manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disetujui sebelumnya. Maka dari itu kualitas dari manajemen pada suatu

organisasi dapat dilihat dari tercapai atau tidaknya suatu tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut James A.F. Stoner dalam buku Handoko bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2009).

Menurut Bernardine R. Wirjana menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana orang-orang yang bertanggung jawab dalam suatu organisasi, menyelesaikan tugas-tugas melalui upaya-upaya orang lain dalam kegiatan kelompok (Wirjani, 2007).

Dari berbagai teori dari para ahli diatas dapat dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu alat untuk mengendalikan kegiatan suatu organisasi dengan memanfaatkan orang lain dalam mencapai tujuan tersebut, maka orang-orang dalam organisasi harus jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Dalam berorganisasi manajemen sangat diperlukan sebagai alat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan agar lebih efektif, efisien dan ekonomis. Dalam prosesnya manajemen memiliki kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Para pemimpin melakukan perencanaan pada kegiatan yang akan dilaksanakan. Kegiatan yang akan dilaksanakan direncanakan dengan menggunakan berbagai metode dan rencana yang matang bukan berdasarkan dugaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Para pemimpin mengkoordinir sumberdaya manusia dan materi yang dimiliki oleh suatu organisasi. Semakin terkoordinir suatu kegiatan organisasi maka akan semakin efektif dan efisien kegiatan tersebut untuk dapat tercapai. Pengorganisasian ini merupakan suatu masa yang sangat penting bagi seorang pemimpin.

3. Pengarahan (*Directing*)

Para Pemimpin mengarahkan dan memerintahkan bawahan. Pada saat melakukan kegiatan pemimpin tidak melakukan kegiatan tersebut sendirian, tetapi melaksanakan tugas tersebut dengan melalui orang lain. Namun pemimpin tidak hanya memberikan perintah tetapi memberikan arahan agar bawahan dapat melaksanakan kegiatan dengan baik.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Para pemimpin melakukan pengawasan kepada bawahannya agar organisasi dapat melaksanakan kegiatan dengan baik dan kegiatan memastikan kegiatan tersebut berjalan pada jalur yang benar dan memberikan teguran apabila terjadi penyelewengan pada pelaksanaan kegiatan.

2.6 Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan salah satu unsur yang sangat penting pada pelaksanaan *good government* sehingga pemerintah daerah dapat mempertanggungjawabkan pada setiap keputusan untuk kepentingan yang diambil. Pertanggungjawaban ini diharapkan dapat memberikan kepercayaan publik kepada pemerintah pada penyelenggaraan pemerintahan.

Menurut Mardiasmo akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2002).

Menurut Abdul Halim akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban serta menerangkan kinerja dan tindakan seseorang, badan hukum atau pimpinan organisasi kepada pihak yang lain yang memiliki hak dan kewajiban untuk meminta kewajiban pertanggungjawaban dan keterangan (Halim, 2012).

Akuntabilitas publik dapat dibagi menjadi dua macam. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Akuntabilitas Vertikal (*Vertical Accountability*) Akuntabilitas Vertikal adalah akuntabilitas yang dilaksanakan kepada kedudukan yang lebih tinggi, misalnya kepada Bupati, Walikota, Gubernur maupun Presiden.
- b. Akuntabilitas Horisontal (*Horizontal Accountability*) Akuntabilitas Horisontal adalah akuntabilitas yang dilaksanakan kepada kedudukan yang lebih luas ataupun kepada lembaga yang sejajar kedudukannya.

Berdasarkan dari teori yang dikemukakan para ahli diatas maka peneliti menarik kesimpulan bahwa akuntabilitas merupakan pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan publik. Dengan kata lain, akuntabilitas dalam suatu instansi pemerintah wajib untuk memberikan pertanggungjawaban dan melaporkan semua kegiatan baik di bidang administrasi maupun bidang keuangan demi tercapainya *clean governance*.

2.7 SOP Penetapan di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Adapun SOP yang telah ditetapkan yaitu:

- a) Dalam pelaksanaan pemeriksaan, Tim harus menghayati dan mengamalkan kode etik pemeriksaan.
- b) Tim Pemeriksa melakukan pembicaraan awal dengan objek pemeriksaan, Dalam pembicaraan awal tersebut tim pemeriksa memperlihatkan Surat Perintah Tugas, menyampaikan maksud dan tujuan pemeriksaan dan meminta data yang diperlukan secara tertulis.
- c) Tim pemeriksa melakukan telaah terhadap data-data yang disampaikan oleh objek pemeriksaan melalui proses penghimpunan data, identifikasi, analisis dan evaluasi, menguji kesesuaian antara data dengan peraturan perundang-undangan yang ada, menggunakan teknik pemeriksaan/audit yang diperlukan berdasarkan PKP/A.
- d) Apabila terdapat hal – hal yang dianggap penting dan strategis menurut tim yang belum termasuk dalam PKP/A, ketua tim dapat melakukan penambahan PKP/A Rinci dan disampaikan kepada Dalnis.
- e) Berdasarkan telaahan tim pemeriksa masing-masing anggota tim membuat KKP/A berdasarkan PKP/A Rinci (format PKP/A-Rinci lampiran III).
- f) Tim Pemeriksa dalam melaksanakan PKP/A-Rinci harus membuat catatan dan indikasi temuan yang dituangkan dalam KKP/A Rinci.
- g) Selama masa pemeriksaan dalnis dapat melakukan pemantauan langsung pelaksanaan pemeriksaan yang dilakukan tim minimal 1 kali.
- h) Tim Pemeriksa berdasarkan KKP/A merumuskan pokok-pokok sementara hasil pemeriksaan dan menyerahkannya kepada ketua tim untuk direviu dan

kemudian diteruskan kepada Pengendali Teknis untuk dilakukan *reviu* dan dikembalikan kepada ketua tim.

- i) Berdasarkan *rievew* Pengendali Tekhnis (*dalnis*), apabila diperlukan untuk memperkuat pokok-pokok sementara hasil pemeriksaan, dilakukan ekspose intern yang dapat dihadiri oleh pemeriksa dan pejabat struktural di lingkungan Inspektorat.
- j) Setelah di *rievew* dan *ekspose intern* (jika diperlukan), tim pemeriksa melakukan ekspose dengan objek pemeriksaan (*auditee*).
- k) Pada saat dilakukan *ekspose* dengan objek pemeriksaan (*auditee*), Objek pemeriksaan (*auditee*) dapat menanggapi pokok-pokok sementara hasil pemeriksaan dengan menyampaikan bukti/dokumen pendukung yang diperlukan paling lama tiga hari kerja, yang dibuat dalam berita Acara persetujuan hasil pemeriksaan.
- l) Tim melakukan verifikasi terhadap dokumen/bukti pendukung dimaksud pada langkah 11 (sebelas) yang disampaikan oleh objek pemeriksaan (*auditee*).

2.8 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul	Metode dan Teori	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Rio Juansa, Peran Inspektorat Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi (2019)	Metode kualitatif deskriptif, Teori peran Levinson dengan indikator Norma-norma, Perilaku Individu, Struktur Sosial Masyarakat	Hasil penelitian menunjukkan Peranan yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Kuantan Singingi memberikan hasil yang baik bagi Pemerintahan Kabupaten Kuantan Singingi karena Aparat Pengawas Intern Pemerintah dapat menjalankan Perannya sesuai dengan tiga prinsip peran menurut teori Levinsom. Peranan yang berjalan dengan baik akan memberikan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan dan dapat meningkatkan pelayanan pemerintahan terhadap masyarakat Kabupaten Kuantan Singingi. Faktor yang menjadi hambatan dalam Peran Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi adalah masalah Jumlah aparat yang	Persamaan penelitian ini yaitu penggunaan metode kualitatif deskriptif. Sedangkan Perbedaan dalam penelitian ini yakni dari penggunaan Teori. Dimana penelitian ini menggunakan Teori Peran menurut Henry Mintzberg.

			kurang memadai dibandingkan dengan jumlah objek pemeriksaan, Jarak Objek pemeriksaan yang cukup jauh, objek pemeriksaan kurang kooperatif terhadap aparat pengawas, Keterbatasan sumber daya dan waktu.	
2	Klaudius Sina Aran, Peran Inspektorat Daerah Dalam Pengawasan dan Desa (2022)	Metode penelitian kualitatif.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Flores Timur telah menjalankan perannya sebagai auditor internal dalam pengawasan dana desa yaitu peran sebagai pengawas, peran sebagai konsultan, dan peran sebagai katalisator, namun belum maksimal dikarenakan ada beberapa faktor penghambatterdiri dari kurangnya anggaran, kurangnya tenaga pemeriksa, kurangnya peralatan, perlengkapan kantor, objek pengawasan yang luas, sumber daya aparatur desa yang kurang memahami, ketidakpatuhan terhadap aturan, ketidaklengkapan dokumen dan infrastruktur berupa jalan dan jaringan yang kurang mendukung. Solusi	Persamaan penelitian ini yaitu penggunaan metode kualitatif deskriptif. Sedangkan Perbedaan dalam penelitian ini yakni dari penggunaan Teori. Dimana penelitian ini menggunakan Teori Peran menurut Henry Mintzberg.

			yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut terdiri dari penambahan anggaran, tenaga pemeriksa, pengadaan peralatan dan perlengkapan kantor, dilakukan pendampingan dan pembinaan terhadap aparatur desa serta pembangunan infrastruktur jalan dan jaringan telepon.	
3	Karmanis dan Aan Cholifah Rofa'a, Pengaruh Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam pelaksanaan Maturitas sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) Inspektorat kota pekalongan (2021)	Metode deskriptif kualitatif. Teori stewardship	Hasil penelitian ini yakni (1) Inspektorat Kota Pekalongan melakukan perannya sebagai leader yang merupakan corong terdepan dengan cara melakukan koordinasi, melakukan fungsi kontrol, mendorong terciptanya reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan, (2) Inspektorat Kota Pekalongan mempunyai fungsi Pengawasan Intern yang mencakup kegiatan yang berkaitan langsung dengan penjamin kualitas yang mendukung terselenggaranya pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel serta bersih dari praktik KKN, (3) Sebagai konsultan Inspektorat Kota Pekalongan harus lebih banyak tahu dari pada pihak yang	Persamaan penelitian ini yaitu penggunaan metode kualitatif deskriptif. Sedangkan Perbedaan dalam penelitian ini yakni dari penggunaan Teori. Dimana penelitian ini menggunakan Teori Peran menurut Henry Mintzberg.

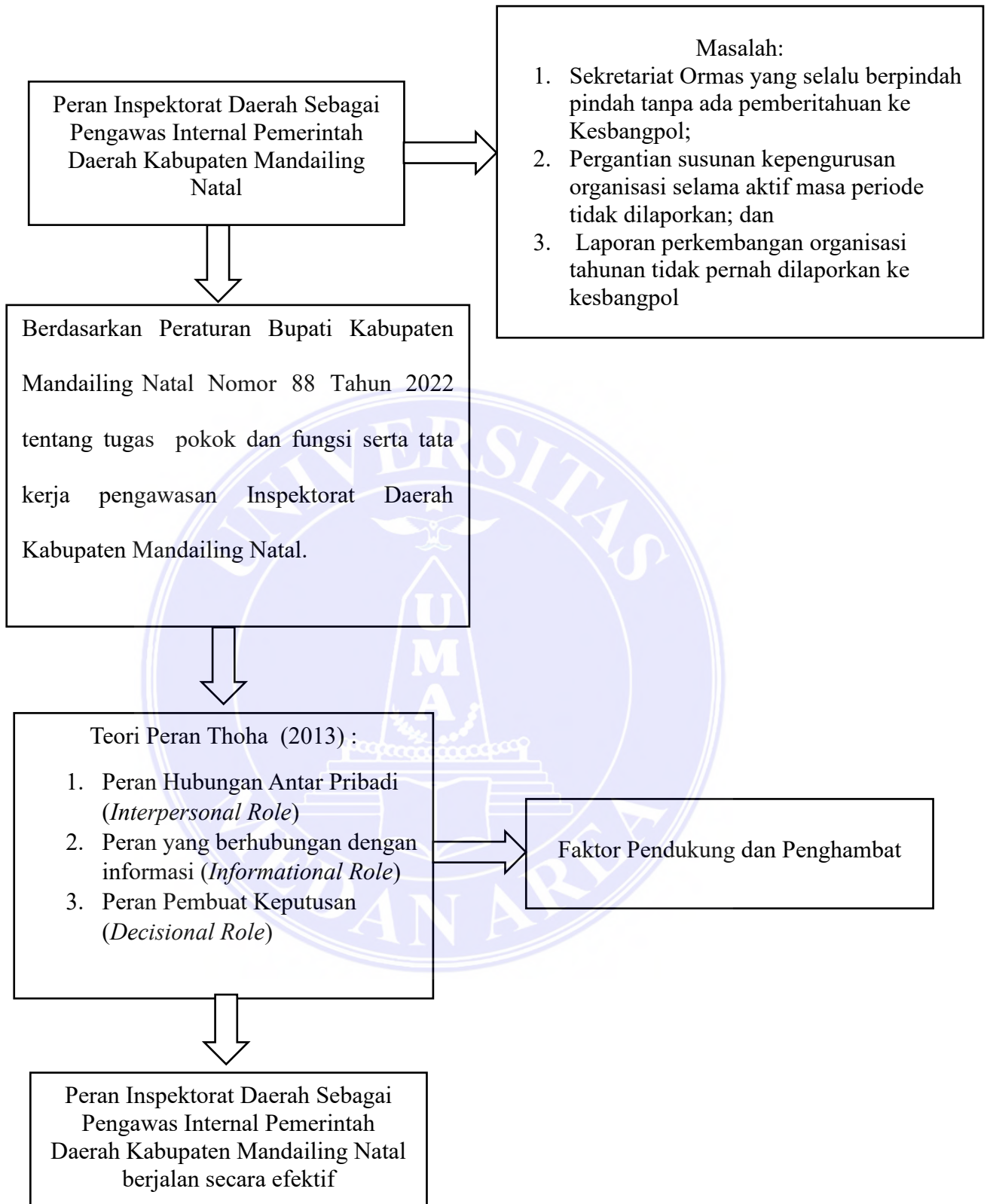
			melakukan konsultasi terkait pengelolaan keuangan daerah yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada, (4) Aparat Pengawasan Internal Pemerintah berperan sebagai Quality Assurance yaitu menjamin bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien, efektif dan sesuai dengan aturannya dalam mencapai tujuan organisasi, dan (5) Peran auditor sebagai katalis berdasarkan persepsi pegawai berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan dari organisasi.	
4	Bakri, dkk. Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah di Inspektorat Daerah Kabupaten Takalar (2019)	Metode kualitatif pendekatan deskriptif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya peran dan layanan pengawasan intern, pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal dan maksimal, praktik kurang profesional, manajemen dan akuntabilitas kinerja masih tergolong rendah, serta hubungan dan budaya organisasi masih perlu ditingkatkan	Persamaan penelitian ini yaitu penggunaan metode kualitatif deskriptif. Sedangkan Perbedaan dalam penelitian ini yakni dari penggunaan Teori. Dimana penelitian ini menggunakan Teori Peran menurut Henry Mintzberg.
5	Marlaini, dkk. Evaluasi Efektivitas Penguatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah	Metode kualitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa metode, pendekatan dan fokus audit yang seharusnya dilakukan dalam	Persamaan penelitian ini yaitu penggunaan metode kualitatif deskriptif. Sedangkan Perbedaan dalam

	Dalam Paradigma Baru (Studi Kasus Pada Salah Satu Inspektorat di Aceh) (2018)		paradigma baru, belum berubah secara keseluruhan. Implementasi penguatan peran APIP juga memiliki beberapa kendala diantaranya, kompetensi sumber daya manusia para auditor yang minim, jumlah anggaran relatif kecil, lemahnya independensi lembaga APIP, objektivitas auditor masih kurang, dan komitmen dari stakeholder belum maksimal. Peran APIP yang efektif akan sulit diwujudkan, apabila perubahan paradigma peran auditor intern belum menyeluruh dan aspek pendukung penguatan peran APIP masih memiliki banyak kendala.	penelitian ini yakni dari penggunaan Teori. Dimana penelitian ini menggunakan Teori Peran menurut Henry Mintzberg.
--	---	--	--	--

2.8 Kerangka Berpikir

Berdasarkan teori peran, aparat pengawasan internal pemerintah, pengawasan, manajemen dan akuntabel di atas maka untuk mengetahui Peran Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Menghindari bias makna dalam penelitian, maka penelitian ini harus memiliki arah yang menjadi fokus dari penelitian ini. Berdasarkan uraian diatas maka model kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambaran holistic lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci dan disusun dalam sebuah latar alamiah (Cresswell, 2013).

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mencoba memberikan interpretasi secara mendalam terhadap temuan-temuan lapangan berdasarkan fakta-fakta sosial yang sebenarnya. Bogdan dan Taylor memberikan pengertian tentang metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong L. J., 2016).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif yang dimana peneliti memberikan gambaran tentang keadaan objek penelitian sesuai dengan fenomena sosial/alam secara sistematis, factual dan akurat dan dapat dilanjutkan dengan teori-teori yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai Peranan Inspektorat sebagai pengawas internal pemerintah daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Metode Kualitatif dengan pendekatan deskriptif ini dipilih antara lain Karena Jenis pendekatan tersebut dianggap lebih sesuai untuk mengungkap secara tajam dan mendalam terkait pertanyaan bagaimana peran inspektorat dan bagaimana hasilnya. Pendekatan ini berusaha mengungkapkan pandangan, sikap dan pengalaman informan dan narasumber yang langsung terlibat dalam proses tersebut. Metode ini dianggap lebih mampu memberikan hasil penelitian yang bersifat aktual dan kontekstual sehingga dapat dijadikan landasan empirik untuk menyusun suatu konsep baru yang lebih akurat

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei s.d Juli 2024. Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal terletak di Jl. H. Abdul Rasyid Nasution Komplek Perkantoran Payaloting, Kec. Panyabungan, Kab. Mandailing Natal. 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	Mar
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

Adapun jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

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 Peranan Inspektorat sebagai aparat pengawas intern pemerintah di Kabupaten Mandailing Natal. dengan melakukan wawancara pada informan yaitu Kepala Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal, Inspektur Pembantu Bidang Pengawasan dan Pelayanan Publik dan Pembangunan, kemudian Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada Inspektorat Daerah Serta JF. Auditor ahli pertama dan Analis pengawas Intern Pemerintah, yang memiliki kompetensi dan juga integritas dalam memberikan jawaban terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui kuisioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari pihak kedua dan telah diolah atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan, Pada penelitian ini Data skunder yang diperoleh seperti dokumen resmi, catatan-catatan tertulis, laporan-laporan, maupun arsip-arsip resmi yang ada di Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

3.4 Informan Penelitian

Informan penelitian ialah orang yang mengetahui semua yang terjadi didalam tempat dan memiliki peran yang sangat penting dalam pengambilan data dan informasi. Menurut Afrizal (2016:139) informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi baik tentang dirinya ataupun orang lain atau suatu kejadian atau suatu hal kepada peneliti atau pewawancara mendalam. Untuk menentukan Informan penelitian maka peneliti menggunakan teknik *Purposive sampling*. Menurut (Sugiono, 2016) *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Informan dalam penelitian ini adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek yang diteliti, dalam penelitian kualitatif informan terbagi menjadi tiga, yaitu informan kunci, informan utama dan informan pendukung.

a. Informan Kunci

Informan kunci adalah informan yang memiliki seutuhnya informasi mengenai masalah yang di angkat oleh peneliti. Informan kunci bukan hanya mengetahui tentang kondisi atau fenomena pada masyarakat tetapi juga mengetahui tentang informan utama.

b. Informan Utama

Informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan menyeluruh tentang masalah penelitian yang akan dipelajari.

c. Informan pendukung

Informan pendukung adalah orang yang memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif.

Informan tambahan kadang memberikan informasi yang tidak diberikan informan utama atau informan kunci. adapun tabel informan yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat sebagai berikut ;

Tabel 3.2 Informan dalam Penelitian

No	Jenis Informan	Nama Informan	Pekerjaan
1.	Informan Kunci	Bapak Rahmat Daulay, ST.	Kepala Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2.	Informan Utama	Bapak Imran Nawawi, SE Bapak Rusmin El Husein, SH	Inspektor Pembantu Bidang Pengawasan dan Pelayanan Publik dan Pembangunan Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal
3.	Informan Tambahan	Ibu Latifah Anggraini Harahap, SH. Ibu Hotnida Sari Hasibuan, SKM	JF.Auditor ahli pertama Analisis pengawas Intern Pemerintah (APIP)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiono, 2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dan dokumentasi.

a) Observasi (pengamatan)

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (Sugiono, 2016) observasi merupakan suatu peroses yang kompleks, suatu peroses yang tersusun dari berbagai peroses biologis dan psikologis. Pada Penelitian ini peneliti perlu membaur di lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran kenyataan tentang peran Inspektorat yang diterapkan oleh Kepala Inspektur Inspektorat sebagai Aparat pengawas Intern Pemerintah, serta mencataat langsung di lokasi penelitian berkaitan dengan objek yang diteliti. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana peranan Inspektorat sebagai aparat pengawas intern pemerintah di Kabupaten Mandailing Natal

b) *Interview* (wawancara)

Estrerberg (2002) mendefinisikan interview sebagai berikut “*a meeting of two person to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan idea melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Pada penelitian ini wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur, berupa pertanyaan menggunakan kuisisioner yang diajukan kepada informan yang berkenan untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan menjawab pertanyaan wawancara yang diajukan oleh peneliti. Hasil wawancara digunakan peneliti sebagai sumber data utama dalam penelitian.

c) Dokumentasi

Menurut (Sugiono, 2016) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang, dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Pada penelitian ini dokumentasi yang digunakan peneliti berupa beberapa pengambilan foto-foto ataupun gambar yang jelas untuk pendukung dalam penelitian.

d) Triangulasi Data

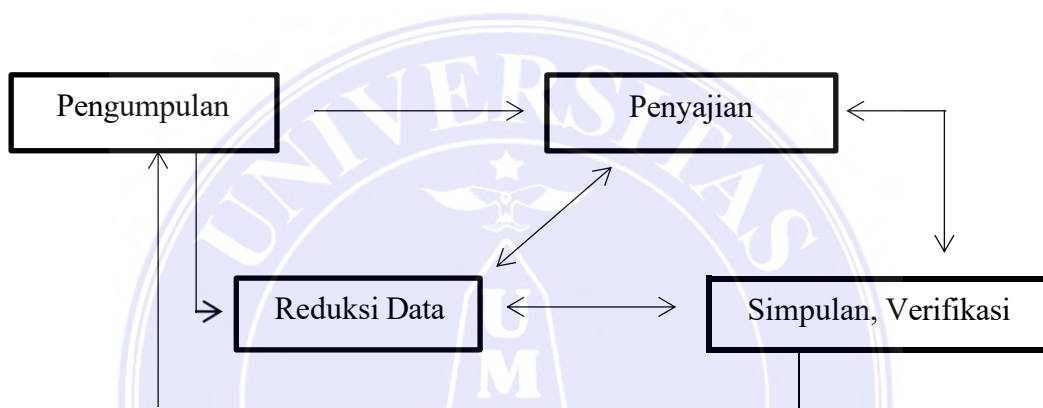
Menurut (Sugiono, 2016) triangulasi adalah sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber. Teknik ini dilakukan dengan menguji keabsahan data yang diperoleh dari informan satu dan lainnya yakni antara informan yang ada di Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal dan Kepala Desa.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah hasil dari pengumpulan data dari penelitian dengan menggunakan metode eksploratif. Menurut Nazir Analisis data merupakan bagian

yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian (Nazir, 2011).

Proses analisa data dilakukan dengan alur sebagaimana tergambar di bawah ini:



Gambar 3.1

Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif

(Sumber : Miles and Huberman, 2014)

Teknik ini dipilih dengan pertimbangan untuk mensinkronkan proses analisis data dari berbagai sumber dan dari teknik yang berbeda sejak pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kemudian ditarik kesimpulan. Dengan alur ini data disederhanakan untuk melihat keterkaitan, kategori dan sifat data sehingga dapat ditarik kesimpulan dengan tepat. Adapun penjelasan mengenai komponen tersebut menurut (Miles & Huberman, 2014) yaitu :

Pertama, Tahap pengumpulan data: peneliti melakukan pengumpulan data yang berasal dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah sesuai dengan tema penelitian yang sedang diteliti.

Kedua, Reduksi data atau yang dapat disebut sebagai proses pemilihan, pengabstrakan dan data yang muncul pada catatan-catatan yang ada dilapangan. Reduksi data adalah sesuatu yng menyatu dengan proses analisis karena reduksi data merupakan suatu bagian dari analisis. Pilihan peneliti dalam memilih data yang diambil dan data mana yang dibuang, pola-pola mana yang menjawab permasalahan dilapangan, cerita yang berkembang. Semua itu adalah pilihan analitis. Reduksi data adalah suatu aktivitas peneliti yang menajamkan, mengarahkan, mengelompokan dan membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sehngga dapat memberikan kesimpulan-kesimpulan final dan dapat diverifikasi.

Ketiga, penyajian data adalah memberikan sekumpulan informasi yang telah diperoleh dan telah tersusun yang dapat menarik kesimpulan dan mengambil tindakan dalam pelaksanaan penyajian-penyajian merupakan suatu cara utama bagi analisis kualitatif. Penyajian yang diberikan meliputi berbagai macam matrik, grafik dan bagan. Semua penyajian dirancang untuk menggabungkan informasi yang telah tersusun dalam bentuk yang solid dan mudah dimengerti, dengan demikian peneliti dapat fenomena yang sedang terjadi dan dapat menarik kesimpulan yang benar atau melakukan analisis yang mempedomani saran yang kiberikan oleh penyaji.

Keempat, Menarik kesimpulan atau verifikasi adalah suatu kegiatan dari pelaksanaan penelitian yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan harus diverifikasi selama penelitian dilaksanakan. Verifikasi ini mungkin mengingat pemikiran kembali yang ada dalam pemikiran peneliti selama ia menulis suatu tinjauan pencatatan di lapangan, atau mungkin menjadi lebih baik dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran dengan teman sejawat untuk pengembangan dalam pengambilan kesimpulan atau juga upaya untuk menempatkan salinan suatu temuan pada data yang lain.

Analisis data dapat dikatakan sebagai penyusunan, mengelompokan data dan mencari tema dengan tujuan untuk memahami maknanya. Menurut Arikunto bahwa secara garis besar, tahapan pekerjaan analisa data meliputi tiga langkah yaitu :

1. Persiapan

Dalam tahap persiapan ini, yang dilakukan adalah memilih atau menyortir sedemikian rupa, sehingga hanya data yang terpakai saja yang tinggal (sesuai dengan keperluan). Langkah persiapan bermaksud merapikan data agar bersih, rapi, dan tinggal mengadakan pengolahan lanjutan atau menganalisis.

2. Tabulasi

Dalam hal ini, pengolahan data memberikan kode pada semua variabel, kemudian mencoba menentukan tempatnya di dalam *coding sheet* (coding form) dalam kolom beberapa bari.

3. Penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian

Maksud rumusan ini adalah pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan rumus- rumus atau aturan-aturan yang ada, sesuai dengan pendekatan penelitian atau desain diambil (Arikanto, 2010).

Menurut Moleong analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditentukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Dari pendapat di atas, analisis data merupakan serangkaian kegiatan yang penting yang dalam pelaksanaannya dibutuhkan ketelitian dan dalam mengurutkan data bersifat sebagai pemecahan masalah (Moleong J. L., 2012).

Adapun teknik analisis data yang akan digunakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data diperoleh dari lapangan dan ditulis dalam bentuk laporan yang terperinci. Menurut moleong (2012:247) reduksi data dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi adalah usaha untuk membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya (Moleong J. L., 2012).

Dalam penelitian ini, penulis mencari data-data dari lapangan (lokasi penelitian) tentang Peran Inspektorat dalam proses pengawasan di Kabupaten Mandailing Natal.

2. Display data

Untuk mengambil kesimpulan yang tepat, penulis merasa perlu untuk membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada dalam kerangka penelitian.

3. Mengambil kesimpulan dan verifikasi

Pencarian data dengan cari mencari pola, model, tema, dan hubungan, persamaan-persamaan yang sering muncul, hipotesis dan sebagainya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa dari data yang diperoleh dicoba ditraik kesimpulan

Data dan fakta yang telah terkumpul diambil intinya menjadi kesimpulan. Kesimpulan yang bersifat rekaan dan kabur akan menjadi terang sejalan dengan bertambahnya data. Maka kesimpulan harus senantiasa diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Analisis dalam penelitian merupakan bagian proses penelitian yang sangat penting, karena dengan analisis inilah data yang ada akan menumpuk, terutama dalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan penelitian. Data yang telah diperoleh melalui pendekatan teknik pengumpulan data selanjutnya dianalisis sehingga mempunyai makna dan mampu menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian.

3.7 Definisi Konsep dan 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. Peran menurut (Soekanto, 2014) merupakan aspek dinamis dari kedudukan status yang menjalankan suatu peran ketika seseorang tersebut menjalankan hal dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya.
- b. Peran menurut Covery dalam (Rivai, 2014) diartikan sebagai perilaku yang diatur dan dihadapkan dari seseorang dalam posisi tertentu.

3.7.2 Definisi Operasional

Peran menurut (Thoha, 2013) yaitu ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap orang/manajer dimanapun letak hirarkinya. Dari 3 peranan utama ini kemudian diperinci menjadi 3 indikator peran yaitu:

- a. Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*) yang terdiri dari Peran sebagai *Figurehead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal kemudian Peran sebagai pemimpin (*Leader*), dalam peranan ini menejer bertindak sebagai pemimpin. Serta Peran sebagai pejabat perantara (*Liaison Manager*), disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staff dan orang-orang lain yang berada diluar organisasinya untuk mendapat informasi.

- b. Peran yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*), peran ini mengidentifikasi seseorang manajer sebagai penerima dan pengumpulan informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik bagi organisasi yang dipimpinnya, Kemudian Sebagai *dessiminator*, peran ini melibatkan manajer untuk mengangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam orgabisasi yang dipimpinnya. Serta Sebagai juru bicara (*Spokesman*), peran ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan oraganisasinya.
- c. Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*), terdiri dari Peran sebagai *enterpreneur*, peran ini manajer bertindak sebagai pemarkarsa dan perancang dari banyak perubahan yang terkendali dalam oragnisasi. Kemudian Peran sebagai penghalau gangguan (*Desturbande Handler*), peran ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi. Serta Peran sebagai sumber (*Resource Allocator*), Disini manajer diminta mamainkan peran untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas mengenai peranan Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal. maka dapat ditarik kesimpulan antara lain;

1. Peran pimpinan Kepala Inspektorat sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal sudah dijalankan dengan baik sesuai dengan peran yang dijalankannya yaitu sebagai Peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*), Peran berhubungan dengan informasi (*Informational Role*), Peran pembuat keputusan (*Decisional Role*) untuk meningkatkan kinerja para pegawainya agar menjalankan kinerja dengan sungguh-sungguh di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Faktor penghambat dalam melaksanakan Peranan Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu jarak lokasi pemeriksaan, kurang kooperatif dalam melakukan pemeriksaan terhadap aparat pengawas dan keterbatasan waktu. Serta untuk factor pendukungnya meliputi kejujuran, integritas, objektivitas (tidak memihak), independensi, kapabilitas dan mau di ajak untuk maju.

5.2 Saran

Sebagai upaya memberikan masukan dalam rangka mengoptimalkan Peranan Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal, maka berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing natal Jika ada terdapat pegawai yang lalai dalam melakukan pengawasan di pemerintahan harus segera menindak lanjuti dengan memberikan sanksi seperti sanksi ringan, sanksi sedang dan sanksi berat sesuai dengan pelanggarannya
2. Bagi Pegawai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam menjalankan pengawasan memang harus mengutamakan kejujuran, kedisiplinan, serta lebih bertanggung jawab karena jika sudah tidak jujur maka semua pekerjaan tidak akan berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, L. (2009). *Auditting Pendekatan Terbaru, Edisi Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikanto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Biddle, B. J., & Thomas, E. J. (1966). *Role Theory : Concept and Research*. New York: Wiley.
- Boynton, J., & Kell. (2003). *Modern Auditing. Edisi ke Tujuh. Jilid II*. Jakarta: Erlangga.
- BPKP. (2014). *Kode Etik dan Standart Audit Intern*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Cresswell, J. W. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davey, K. J. (2011). *Pembiayaan Pemerintah Daerah, Praktek-Praktek. Internasional dan Relevansi dengan Dunia Ketiga*. Jakarta: UI-Press.
- Falah, S. (2005). *Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan Orientasi Etika terhadap Sensitivitas Etika*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Halim, A. (2012). *Akuntansi Sektor Publik - Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen, Cetakan Duapuluh*. Yogyakarta: BPEE.
- Kansil. (2003). *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI PRESS.
- Moleong, J. L. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.

- Sedarmayanti. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mandar Maju.
- Siagian, P. S. (2008). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2012). *Administasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Siswandi , & Iman, I. (2009). *Aplikasi Manajemen Perusahaan*. Mitra Wicana: Jakarta.
- Situmorang. (1994). *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Soekanto, S. (2014). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sule , E. T., & Kurniawan, S. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Sutamto. (1983). *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, R. G., & Leslie , W. R. (2010). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2013). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Ukas, M. (2004). *Tujuan dan Fungsi Pengawasan Dalam Manajemen Kpegawaian*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wirjani, B. R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas*. Yogyakarta: ANDI.

JURNAL ANTARA LAIN:

- Aran, K. Sina. 2022. Peran Inspektorat Daerah Dalam Pengawasan dan Desa. *Jurnal Ilmiah Multidisplin Indonesia*. Vol. 2, No. 1, Hal 26-36
- Bakri, dkk. 2019. Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah di Inspektorat Daerah Kabupaten Takalar. *Journal of Public Policy and Management*. Vol.1, No. 2, Hal 49-56
- Juansa Rio. 2019. Peran Inspektorat Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. *Tesis*. Universitas Islam Riau
- Karmanis, dan Rofa'a, A. Cholifah. 2021. Pengaruh Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam pelaksanaan Maturitas sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) Inspektorat kota pekalongan. *Jurnal Media Administrasi*. Vol. 6, No. 1, , Hal 24-36

Marlaini, dkk. 2018. Evaluasi Efektivitas Penguatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Dalam Paradigma Baru (Studi Kasus Pada Salah Satu Inspektorat di Aceh). *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*. Vol. 4 No. 1, Hal 95-108

UNDANG-UNDANG

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Bupati Kabupaten Mandailing Natal Nomor 88 Tahun 2022 tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Serta Tata Kerja Pengawas Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Praturan Mentri Dalam Negri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi TataKelola Inspektorat Provinsi Dan Kabupaten Kota



Lampiran I

Data Absensi Pemerintahan kabupaten Mandailing Natal



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

INSPEKTORAT DAERAH

Jl. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan,
Sumatera Utara

Kode Pos 22912 Telp. (0636) 326125 Fax (0636) 326244.

Pos-el : Inspektoratmadina2024@gmail.com Laman : www.madina.go.id.

DAFTAR HADIR SEKRETARIAT

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN STRUKTURAL/ FUNGSIONAL	TANDA TANGAN
1.	RAHMAD DAULAY, ST	19740412 200212 1 002	IV/b	Plt. INSPEKTUR	
2.	ZULFIKAR LUBIS, S.Sos	196805171992031 003	IV/a	PERENCANA AHLI MUDA	
3.	SARIBUMI, A.Md	197901312010012 002	III/b	BENDAHARA	
4.	NURHAPSAH LUBIS, SH	19780921 200901 2 001	III/b	JF. PENGAWAS PENYELENGGARA AN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI PERTAMA	
5.	APRIN AL HAMDI	19870419 200604 1 003	II/d	PENGADMINISTRAS I UMUM	
6.	RUSMIN EL HUSEIN, SH	19810817 201101 1 005	III/d	KASUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	
7.	JUNAIDI, S. Sos	19770314 200212 1 004	III/d	JF. PENGAWAS PENYELENGGARA AN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI MUDA	
8.	ERI YUSNITA, S. Sos	19730924 200212 2 001	III/d	JF. PENGAWAS PENYELENGGARA AN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI PERTAMA	
9.	HOTNIDASARI HASIBUAN, SKM	198801062010012 011	III/c	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
10.	LATIFAH ANGRAINI HARAHAH, SH	19940920 201903 2 009	III/a	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	
11.	ANDI PRIMA	19821116 200901 1 009	II/d	PENGADMINISTRAS I UMUM	

Plt. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATALRAHMAD DAULAY, ST
PEMBINA Tk. I
NIP. 19740412 200212 1 002



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

INSPEKTORAT DAERAH

Jl. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan, Sumatera Utara
Kode Pos 22912 Telp. (0636) 326125 Fax (0636) 326244.
Pos-el : Inspektoratmadina2024@gmail.com Laman : www.madina.go.id.

DAFTAR HADIR BIDANG PENGAWASAN KINERJA DAN KEUANGAN

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN STRUKTURAL/ FUNGSIONAL	TANDA TANGAN
1.	HARDIANSYAH P NASUTION, MM	19840725201101 1004	III/d	INSPEKTUR PEMBANTU BIDANG PENGAWASAN KINERJA DAN KEUANGAN	
2.	LELI EFFRIDA, SE	19780926 200904 2 002	III/d	JF. AUDITOR AHLI MUDA	
3.	FEBRIA DAMAIYANTI NST, SH, M.Hum	19831103 200904 2 006	III/d	JF. AUDITOR AHLI MUDA	
4.	BEBY AFRIANI NASUTION, SE	19760405 200212 2 005	III/d	JF. AUDITOR AHLI MUDA	
5.	ABDUL FAKAR DAMANIK, S. Pt	19710927 200212 1 002	III/d	JF. PENGAWAS PENYELENGGARA AN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI PERTAMA	
6.	RISWAN HALIM BATUBARA, SE, MM	19871031 201508 1 001	III/c	JF AUDITOR AHLI MUDA	
7.	DONA DORISTA, SE	19900408 201508 2 001	III/b	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	
8.	MASNARI DARNISA HUTASUHUT, SH	19851220 201903 2 005	III/a	JF. AUDITOR AHLI PERTAMA	
9.	IRFAN SURYA, S. Sos	19811019 201212 1 001	III/b	JF. PENGAWAS PENYELENGGARA AN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI PERTAMA	
10.	RAZALI, S.Sos	19730621 200502 1 002	III/d	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	

Plt. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL

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



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

INSPEKTORAT DAERAH

Jl. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan, Sumatera Utara
Kode Pos 22912 Telp. (0636) 326125 Fax (0636) 326244.
Pos-el : Inspektoratmadina2024@gmail.com Laman : www.madina.go.id.

DAFTAR HADIR BIDANG PENGAWASAN APARATUR DAN PEMERINTAHAN

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN STRUKTURAL/ FUNGSIONAL	TANDA TANGAN
1.	SYAMSUL HIDAYAT NASUTION, SH	1982052920 08011003	III/d	INSPEKTUR PEMBANTU BIDANG PENGAWASAN APARATUR DAN PEMERINTAHAN	
2.	MHD. YUSUF, SE	1968091119 90031002	IV/a	ANALIS INTERN	
3.	MHD. RUKUN HARAHAH, S.Sos	1976111719 96021001	IV/a	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
4.	NURMINAH, S.Sos. MM	19760324 200003 2 001	IV/a	JF. AUDITOR AHLI MADYA	
5.	SALIMAH, SE	19750714 200701 2 005	III/d	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
6.	MASRIL SIKUMBANG, S.Sos	19730303 200604 1 007	III/c	JF. PENGAWAS PENYELENGGARAAN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI PERTAMA	
7.	MUHAMMAD ASRIN BATUBARA, SKM, MM	19870616 201101 1 004	III/c	JF. AUDITOR AHLI PERTAMA	
8.	SITI AMINAH PULUNGAN, S.Sos	1985010520 06042008	III/b	ANALIS HASIL PENGAWASAN DAN PENGADUAN MASYARAKAT	
9.	ALI RUDDIN NASUTION, A.Md	1983020220 11011004	III/a	PENGELOLA DATA LAPORAN DAN PENGADUAN	
10.	AHMAD SAPAWI BATUBARA	1979080320 07011001	II/d	PENGADMINISTRASI UMUM	
11.	MUSTAJAB NASUTION	19670722 201212 1 002	I/c	KEAMANAN	

Plt. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL

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



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

INSPEKTORAT DAERAH

Jl. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan, Sumatera Utara
Kode Pos 22912 Telp. (0636) 326125 Fax (0636) 326244.
Pos-el : Inspektoratmadina2024@gmail.com Laman : www.madina.go.id.

DAFTAR HADIR BIDANG PENGAWASAN PELAYANAN PUBLIK DAN PEMBANGUNAN

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN STRUKTURAL/ FUNGSIONAL	TANDA TANGAN
1.	IMRAN NAWAWI, SE	19670529 199312 1 001	IV/b	INSPEKTUR PEMBANTU BIDANG PENGAWASAN PELAYANAN PUBLIK DAN PEMBANGUNAN	
2	ISMED, SH	19740608 199803 1 002	IV/b	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
3	AMIN, M.Si	19691015 199203 1 015	IV/a	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
4	DENNY SETIAWAN, SP	19750415 200312 1 003	III/d	JF. AUDITOR AHLI MADYA	
5	ROSNITA, SE	19740829 200904 2 001	III/d	JF. AUDITOR AHLI MADYA	
6	INSANUL ABDI, SP	19710702 200212 1 003	III/d	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
7	GAUTAMA IBRAHIM, S.Sos	196911141993 031005	III/d	ANALIS KEBIJAKAN AHLI MUDA	
8	AHYAR PAHMI, S. Sos	19780817 200212 1 007	III/c	JF. AUDITOR AHLI PERTAMA	
9	TA'LIN, STP	19810215 200906 1 001	III/c	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
10	NORAVITA LUBIS, S.Sos	19900110 201001 2 002	III/c	ANALIS PEMANTAUAN SISTEM KEUANGAN	
11	M. PENGHARAPAN TARIGAN	19690123 201212 1 001	II/a	PENGADMINISTRASI UMUM	

Plt. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL

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



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

INSPEKTORAT DAERAH

Jl. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan, Sumatera Utara
Kode Pos 22912 Telp. (0636) 326125 Fax (0636) 326244.
Pos-el : Inspektoratmadina2024@gmail.com Laman : www.madina.go.id.

DAFTAR HADIR BIDANG INVESTIGASI DAN PENCEGAHAN KORUPSI

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN STRUKTURAL/ FUNGSIONAL	TANDA TANGAN
1.	MUHAMMAD SYUKUR SIREGAR, S. Sos	19720422 200003 1 001	III/d	INSPEKTUR PEMBANTU BIDANG INVESTIGASI DAN PENCEGAHAN KORUPSI	
2.	H. ONGKU SIREGAR, S.Pd.	19641231 198602 1 032	IV/a	JF. PENGAWAS PENYELENGGAR AAN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI MADYA (JF AUDITOR AHLI PERTAMA)	
3.	HARMAINI, SP	198101082005 022002	III/d	JF. PENGAWAS PENYELENGGAR AAN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI MADYA	
4.	KHAIRUL SALEH, ST	19920229 202012 1 007	III/a	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	
5.	AHMAD IRWANDI, S.Pd	19860612 201508 1 001	III/a	ANALIS HASIL PENGAWASAN DAN PENGADUAN MASYARAKAT	
6.	IKHWAN SYARIF	19731004 200502 1 001	III/a	ANALIS PENGAWAS INTERN PEMERINTAH	
7.	JECKSON FRANKI HUTABARAT, SH	199307202020 121009	III/a	ANALIS PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH	

Plt. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL

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



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

INSPEKTORAT DAERAH

Jl. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan, Sumatera Utara
Kode Pos 22912 Telp. (0636) 326125 Fax (0636) 326244.
Pos-el : Inspektoratmadina2024@gmail.com Laman : www.madina.go.id.

DAFTAR HADIR BIDANG REFORMASI BIROKRASI DAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN

NO	NAMA	NIP	GOL	JABATAN STRUKTURAL/ FUNGSIONAL	TANDA TANGAN
1.	DESY ANITA, SE	19741225200 6042003	III/d	Pj. INSPEKTUR PEMBANTU BIDANG REFORMASI BIROKRASI DAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN	
2.	ZAINUDDIN AHMAD, SH	19730303200 6041006	IV/a	ANALIS SUMBER DAYA APARATUR	
3.	ANITA NOVAYANTI NASUTION, SKM	19841124200 9042006	III/d	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	
4.	AFRIDA MURNI NASUTION, S.Kep	19781029200 5022002	III/d	ANALIS KEPEGAWAIAN INTERN PEMERINTAH	
5.	AFRIDA SARI MARITO SIREGAR, SKM	19960424 202012 2 011	III/a	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	
6.	INDRA HUSEIN, ST	19850802 202012 1 002	III/a	JF. PENGAWAS PENYELENGGARAAN URUSAN PEMERINTAHAN AHLI PERTAMA	
7.	NURAMINAH NASUTION, SP	19930627 202012 2 010	III/a	JF AUDITOR AHLI PERTAMA	

Plt. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL

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

Lampiran II

Daftar Wawancara Penelitian

PERAN INSPEKTORAT DAERAH SEBAGAI PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

Nama :

Jenis Kelamin :

Pekerjaan :

1. Pedoman Wawancara Kepada Informan Kunci

• Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*)

- a. Apakah pemimpin Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal memelihara jaringan kontak luar untuk memberikan informasi dan dukungan ?
- b. Apakah secretariat ormas Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal selalu berpindah-pindah tanpa adanya pemberitahuan ke kasbangpol ?

- **Peran yang Berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*)**
 - a. Apakah Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam laporan perkembangan organisasi tahunan tidak pernah dilaoporkan kesbangpol ?
 - b. Apakah Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal memberikan informasi secara interaksi langsung dan jelas terhadap pegawainya ?
 - **Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)**
 - a. Apakah Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam pergantian susunan kepengurusan organisasi selama aktif masa priode tidak ada pelaporan kebangpol ?
 - b. Apakah pemimpin Inspektorat daerah Kabupaten Mandailing Natal mengalami konflik ketika mengambil keputusan yang penting ?
- 2. Pedoman Wawancara Kepada Informan Utama dan Tambahan**
- **Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*)**
 - a. Bagaimanakah peran Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam menjalankan sejumlah kegiatan baik bersifat legal maupun social ?
 - b. Bagaimanakah Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal melaksanakan perannya dalam memotivasi dan mengaeahkan pegawainya dalam meningkatkan kinerja ?

- **Peran yang Berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*)**
 - a. Bagaimanakah peran Inspektorat Daerah sebagai pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam menerima informasi yang beraneka macam oleh pegawainya ?
 - b. Bagaimakah peran Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam meneruskan informasi ke luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan dalam kinerja yang baik ?
- **Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)**
 - a. Bagaimanakah peran Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam mencari pembaruan kesempatan dalam organisasi dan lingkungan serta memprakarsai proyek-proyek yang menimbulkan perubahan ?
 - b. Apakah peran Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal bertanggung jawab atas tindakan korektif apabila menghadapi gangguan mendadak ?

3. Faktor Hambatan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal

- a. Apa ada hambatan dalam Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
- b. Bagaimana strategi yang dilakukan dalam faktor penghambat Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?



Lampiran III

Surat Izin Turun Lapangan



UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id **E-Mail:** univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1035/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024 01 Juli 2024
Lampiran : -
H a l : Surat Ijin Penelitian MAP

Yth. Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal
 di -
 Tempat

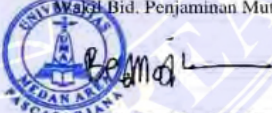
Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir bagi mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin rekomendasi penelitian / observasi lapangan kepada mahasiswa tersebut namanya dibawah ini:

N a m a	: Eri Yusnita
N P M	: 231801045
Program Studi	: Ilmu Administrasi Publik
Judul Tesis	: Peranan Inspektorat Daerah Sebagai Pengawas Internal Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Untuk melaksanakan pengambilan data di Kantor **Daerah Kabupaten Mandailing Natal** sebagai bahan melengkapi tugas dalam Penulisan Tesis di Program Studi Magister Ilmu Publik Universitas Medan Area.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.


Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP
Bid. Penjaminan Mutu Akademik

CC. File





Kampus Utama : Jalan Kolam No. 1 Medan Estate Telp. (061) 7366878 Fax. (061) 7366998 Medan 20223

Lampiran IV

Surat Balasan Dari Instansi 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 : 700/1169/INSP/2024
 Sifat : Biasa
 Lampiran :
 Hal : Pengambilan Data dan Wawancara
 An. Eri Yusnita / NPM : 231801045

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/VII/2024 Tanggal 01 Juli 2024 Perihal Surat Ijin Penelitian
 MAP, atas nama :
 Nama : Eri Yusnita
 NPM : 231801045
 Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
 Judul Tesis : Peranan Inspektorat Daerah sebagai Pengawas Internal
 Pemerintah 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.

PIL. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL

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

Lampiran V

Dokumentasi Lapangan



Gambar 3.1

Foto Bersama dengan informan kunci Bapak Hardiansyah P Nasution, MM
(Sumber Dokumentasi Pribadi , 2024)



Gambar 3.2

**Foto Bersama informan Utama Bapak Imran Nawawi, SE
(Sumber Dokumentasi Pribadi , 2024)**



**Foto Bersama informan tambahan Bapak Rusmin El Husein, SH
(Sumber Dokumentasi Pribadi , 2024)**



**Foto Bersama informan tambahan Ibu Hotnisa Sari Hasibuan,SKM
(Sumber Dokumentasi Pribadi , 2024)**