

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**ERWAN SYAMSURIZAL**

**NIM. 500628222**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

**ABSTRACT****THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE PERFORMANCE AT  
THE RIAU ISLANDS PROVINCIAL INSPECTORATE**

Erwan Syamsurizal  
[erwancikmad@gmail.com](mailto:erwancikmad@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

Problem this research is low performance employees Inspectorate of Province Riau Islands seen from: ability to adjust change of work environment not yet effective; Still do job in doing accuracy for job inspection; and promotional opportunities and opportunities for self-development have not been effective. Thus purposes research to describe and analyse performance in accordance with specifications that have been determined on Inspectorate of Province Riau Islands. This research uses descriptive qualitative method which is aimed to measure the performance effectiveness employee at Inspectorate Province Riau Islands, examined through the elements of ability to adjust, job performance and job satisfaction by using in-depth interview technique with purposive sampling technique to 9 (Nine) selected informants. The results revealed below: Effectiveness employee performance on Inspectorate of Province Riau Island in achieving standard inspection has not been effective. Because the employees have not shown a high level of success in accordance with elements ability employees in finding alternative working procedures so that the work can be completed more quickly can not be done optimally, less thorough in preparation results supervisory object inspection (obrik) response examiner and recommendations, and still low levels of satisfaction of the apparatus in receiving income, because some employees are still there who seek additional income. In an effort to improve low effectiveness performance required professional stimulus in accordance with ability, early socialization regulatory changes from the central and provincial governments are expected to happen more effective information transformation. So that employees are more prepared everything, and provide opportunities for promotion justice for development self receiving more accolades than receiving more punishment.

**Keywords:** Effectiveness, Performance, Job Satisfaction

## ABSTRAK

### EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Erwan Syamsurizal  
[erwancikmad@gmail.com](mailto:erwancikmad@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Permasalahan penelitian ini adalah rendahnya efektivitas kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terlihat dari: Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja belum berjalan efektif; Masih kurangnya keahlian pegawai dalam melakukan ketelitian untuk pemeriksaan pekerjaan; dan Peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri belum berjalan efektif. Tujuan penelitian Untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas kinerja pegawai dalam pencapaian target sesuai dengan standar pemeriksaan yang telah ditentukan pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengukur efektivitas kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, diteliti melalui unsur-unsur kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan menggunakan teknik wawancara mendalam dengan teknik purposive sampling kepada 9 (Sembilan) informan terpilih. Hasil penelitian terungkap bawah: Efektivitas Kinerja Pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam mencapai target standar pemeriksaan belum berjalan efektif. Hal ini dikarenakan para pegawai belum menunjukkan tingkat keberhasilan yang tinggi sesuai dengan unsur-unsur kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat belum dapat dilakukan secara optimal, kurang teliti dalam penyusunan laporan hasil pengawasan obyek pemeriksa (obrik) tanggapan pemeriksa dan rekomendasi, serta masih rendahnya tingkat kepuasan aparatur dalam menerima pendapat, dikarenakan sebagian pegawai masih ada yang mencari tambahan penghasilan. Dalam upaya memperbaiki rendahnya efektivitas kinerja diperlukan stimulus profesional sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, lebih awal melakukan sosialisasi perubahan peraturan dari pemerintah pusat maupun provinsi yang diharapkan terjadi transformasi informasi yang lebih efektif agar pegawai lebih siap segalanya, serta memberikan peluang promosi secara adil untuk pengembangan diri agar lebih banyak menerima penghargaan dari pada lebih banyak menerima hukuman.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Kinerja, Kepuasan Kerja

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT PROVINSI KEPULAUAN RIAU** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Desember 2017

Yang Menyatakan,



(Erwan Syamsufizal)  
NIM. 500628222

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Penyusun TAPM : Erwan Syamsurizal

NIM : 500628222

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Desember 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,



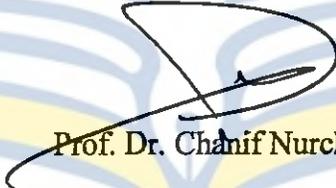
Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si  
NIP.19620131 198812 2 001

Pembimbing I,



Dr. Zulmasyhur, M.Si  
NIP.0107140838

Penguji Ahli,



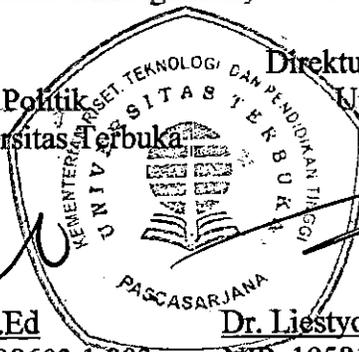
Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si

Mengetahui,

Ketua Bidang  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Pascasarjana Universitas Terbuka



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 19591027 198603 1 003



Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka



Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si  
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Erwan Syamsurizal  
 NIM : 500628222  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Desember 2017

W a k t u : 13.00 s.d 14.30 WIB

dan telah dinyatakan **LULUS**.

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji**

**drh. Ismed Sawir, M.Sc**

**Penguji Ahli**

**Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M, Si**

**Pembimbing I**

**Dr. Zulmasyhur, M.Si**

**Pembimbing II**

**Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si**

**Tandatangan**

.....

.....

.....

.....

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan mengucapkan Puji syukur kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Efektivitas Kinerja Pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau”. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai perkuliahan sampai pada penulisan TAPM ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikannya, oleh karena itu Pada kesempatan ini mengucapkan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
4. Kepala UPBJJ-UT Batam, drh. Ismed Sawir, M.Sc yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
5. Dr. Zulmasyhur, M.Si selaku Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini.

6. Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si selaku Pembimbing II yang dengan sabar dan tekun telah banyak membantu penulis dan memberikan saran serta masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan.
7. Kedua Keluarga Besar orang tua yang kami muliakan, Ayahanda Syafrial dan Ibunda Encik Murnilawati, Ayah Mertua Almh. H. Syarif Effendi dan Ibu Mertua Hj.Syarifah Kintan, serta kakak-kakak ku dan adik-adik ku tersayang yang telah memberikan do'a dan dukungannya menyelesaikan TAPMini.
8. Istri tercinta, Galuh Jumayangsari yang selalu mendoakan dan setia menyelesaikan bersama-sama menyusun TAPM ini, serta Kedua putera tercintaku Achmad Aiman Athallah dan Muhammad Akhtar Risqullah.
9. Seluruh rekan-rekan pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang mendorong penulis untuk melanjutkan Pendidikan Program Pascasarjana, serta seluruh rekan-rekan kerja yang lainnya atas bantuan yang diberikan kepada penulis selama ini.
10. Seluruh rekan-rekan mahasiswa MAP-2015 atas segala bantuan yang diberikan, dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis.

Selanjutnya penulis menyadari didalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan, hal tersebut dikarenakan keterbatasan penulis dalam penyusunan TAPM ini. Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademis, serta khususnya bagi penulis sendiri.

Tanjungpinang, Desember 2017

Penulis,

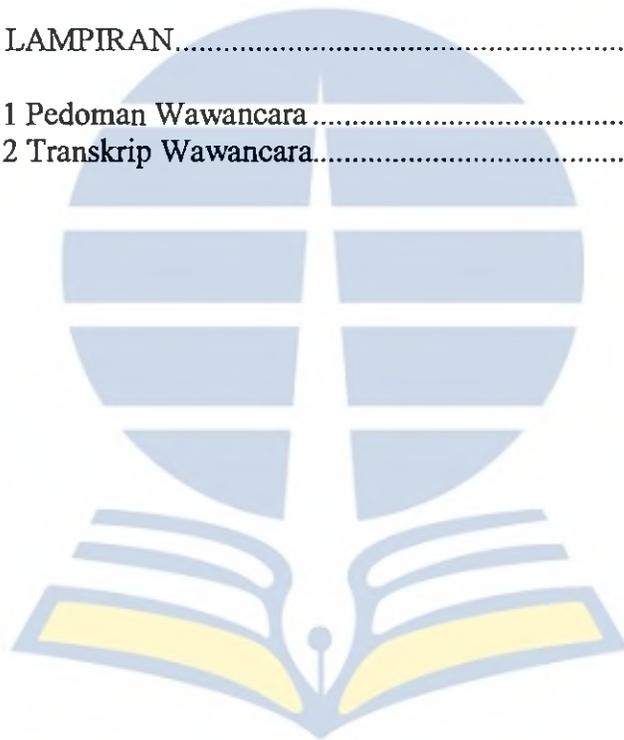
Erwan Syamsurizal  
NIM. 500628222

## DAFTAR ISI

Halaman

Abstract.....	i
Abstrak.....	ii
Lembar Pernyataan .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar.....	vi
Riwayat Hidup.....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	13
1. Pengertian Efektivitas .....	13
2. Pengukuran Efektivitas .....	19
3. Kinerja.....	25
4. Pengertian Pegawai Negeri Sipil .....	30
B. Penelitian Terdahulu.....	32
C. Kerangka Berpikir.....	35
D. Operasional Konsep.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	39
B. Sumber Informasi Penelitian.....	39
C. Instrumen Penelitian .....	41
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	41
E. Metode Analisis Data.....	43

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	45
B. Hasil Penelitian .....	55
1. Kemampuan Menyesuaikan Diri .....	55
2. Prestasi Kerja .....	68
3. Kepuasan Kerja.....	81
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran .....	104
 DAFTAR PUSTAKA .....	106
 DAFTAR LAMPIRAN.....	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	109
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	112



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Berpikir.....	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi .....	49



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Kondisi Pegawai dan Kebutuhan Pegawai .....50



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	109
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	112



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Belakangan ini kinerja instansi pemerintahan banyak menjadi sorotan, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat sudah mulai mempertanyakan nilai yang mereka memperoleh atas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh lembaga pemerintah, walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin membengkak.

Selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit untuk dilakukan secara objektif. Kesulitan ini disebabkan belum pernah disusunnya suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan sehingga dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka dapat meningkatkan kinerja program dengan meningkatnya kinerja dengan sendirinya pendapatan organisasi akan meningkat pula.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tersirat peran sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah serta meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada Inspektorat Provinsi Kepulauan

Riau, maka partisipasi semua pihak sangat dibutuhkan, khususnya untuk menciptakan iklim penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi serta nepotisme. Proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar penyelenggaraan pemerintahan daerah berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal ini ditandai oleh adanya tuntutan bagi masyarakat, akan menunjang terciptanya aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa, tertib dan teratur dalam menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adanya tuntutan dari masyarakat tersebut disebabkan adanya praktek-praktek tidak terpuji yang dilakukan aparatur.

Tuntutan publik tersebut ditujukan kepada badan pengawas kinerja aparatur pemerintah. Pengawasan tersebut dilakukan oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Pemerintah telah melakukan berbagai usaha untuk menegakkan disiplin aparatur negara dan menanggulangi penyalahgunaan kewenangan (kekuasaan) pemerintahan daerah dalam bentuk Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta pemborosan kekayaan dan keuangan negara. Maka agar sesuai dengan rencana yang diinginkan perlu adanya suatu pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah daerah dari tahun ke tahun terus meningkat sehingga tugas-tugas utama pemerintahan dan pembangunan semakin berat. Untuk itu perlu adanya pengawasan atas pelaksanaan kegiatan agar dapat tercapainya hasil pembangunan yang efisien, dan efektif.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

yang mengamanatkan bahwa pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah secara nasional dikoordinasikan oleh Menteri Dalam Negeri. Penyelenggaraan kegiatan suatu instansi pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan pertanggungjawaban harus dilaksanakan secara tertib, terkendali, serta efisien dan efektif. Untuk itu dibutuhkan pengendalian intern yang dapat memadai dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka upaya yang dilakukan dengan menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang pedoman pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah menyebutkan bahwa, pengawasan terhadap urusan pemerintahan di daerah dilaksanakan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan fungsi dan kewenangannya. Dalam hal ini yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah antara lain melalui audit, monitoring, evaluasi, review dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu atas pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah. Pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Inspektorat Provinsi merupakan unsur pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh Inspektur dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Dalam rangka membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan oleh Perangkat Daerah. Dalam melaksanakan tugas dimaksud

Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan dari gubernur;
- d. Penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e. Pelaksanaan administrasi inspektorat provinsi; dan
- f. Pelaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya.

Pengawasan bersifat membantu agar sasaran yang ditetapkan organisasi dapat tercapai, dan secara dini menghindari terjadinya penyimpangan pelaksanaan, penyalahgunaan wewenang, pemborosan dan kebocoran. Pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah merupakan salah satu unsur manajemen pemerintah yang penting dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik, efektif, efisien, terarah dan terkoordinasi. Selama ini dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan masih menghadapi berbagai kendala, antara lain kurang didukungnya dengan sumber daya manusia, sumber dana yang memadai, lemahnya pengendalian intern dan kurangnya komitmen dari atasan langsung. Pengendalian intern dan komitmen sangat penting dalam menentukan terwujudnya efektivitas kinerja pegawai sebagai fungsi pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Permasalahan yang terjadi pelaksanaan pemeriksaan/pengawasan belum dilakukan secara efektif, dikarenakan standar akuntansi pemerintahan, kecukupan pengungkapan, ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku

pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau selama ini belum sesuai dengan yang direncanakan. Dimana dapat dilihat dari jumlah pegawai (auditor) yang melakukan pemeriksaan masih kurang dan minim tidak sebanding dengan jumlah objek pemeriksaan yang akan diawasi di Lingkungan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, mengingat daerah ini adalah daerah kepulauan sehingga objek pemeriksaan/pengawasan yang akan diawasi sebagian besar berada di pulau-pulau.

Berdasarkan pengamatan dan observasi yang peneliti lakukan, belum efektifnya kinerja pegawai (auditor) kiranya dapat dilihat dari kenyataan bahwa kinerja pegawai Inspektorat Provinsi sebagai objek yang diperiksa/diawasi belum menunjukkan peningkatan yang signifikan baik disektor publik maupun korporasi. Hal ini dapat dilihat pengguna laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan pegawai (auditor) belum sesuai ketentuan dan norma yang berlaku, sehingga yang dilaporkan oleh lembaga-lembaga pengawas semakin meningkat baik jumlah maupun nilai uang temuannya dan terdapat indikasi bahwa tindaklanjut atas temuan tersebut belum sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Hal ini dikarenakan laporan hasil evaluasi pengawasan Inspektorat Provinsi menunjukkan masih belum maksimal. Pegawai (auditor) sering dihadapkan pada tekanan (*pressure*) kerja, rutinitas penyusunan laporan yang kompleks, dan tugas pengawasan yang memerlukan ekstra tenaga dan pikiran. Kepuasan kerja para auditor cenderung rendah. Pegawai (auditor) melaksanakan pekerjaan bukan karena pengabdian pada tugas institusi, melainkan karena faktor tekanan dan regulasi yang membuat mereka harus bekerja keras dan patuh pada aturan.

Kondisi ini tentunya menjadi kendala dan masalah yang harus dihadapi oleh

pegawai (auditor) yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan tentunya permasalahan ini akan berdampak pada efektivitas kinerja pegawai dalam melakukan fungsi pengawasan. Sehingga kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tidak tepat waktu, disebabkan oleh beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Pada prakteknya dilapangan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan pengamatan dan observasi yang peneliti lakukan, motivasi kerja yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai (auditor) cenderung tidak maksimal karena auditor sering dihadapkan pada tekanan kerja, rutinitas penyusunan laporan yang kompleks, dan tugas pemeriksaan/pengawasan yang memerlukan ekstra tenaga dan pikiran. Kepuasan kerja para auditor cenderung rendah. terkesan auditor melaksanakan pekerjaan bukan karena pengabdian pada tugas institusi, melainkan karena faktor tekanan dan regulasi yang membuat mereka harus bekerja keras dan patuh pada aturan dan tidak jarang yang melaksanakan tugas pekerjaan hanya sebatas gugur kewajiban saja. Budaya organisasi yang terdapat pada Inspektorat Provinsi terlihat kaku/monoton, dan penuh unsur hirarkhi yang menyebabkan para auditor tidak mampu bersikap fleksibel dalam menjalankan tugas. Namun karena tuntutan pekerjaan, para auditor ditekankan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya. Kondisi-kondisi demikian sudah tentu akan berdampak pada kinerja pegawai (auditor) secara keseluruhan dalam pelaksanaan pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.
- 2) Belum optimalnya pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dari segi keahlian atau kemampuan teknis (mampu dalam teori dan praktek) misalnya Pegawai Inspektorat Provinsi melaksanakan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT),

Audit, Monitoring Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP), Reviu, dan Pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2015 menunjukkan target pemeriksaan Inspektorat Provinsi masih belum optimal. contohnya: masih adanya pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang kurang cermat dan kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaan pemeriksaan dan penyusunan Laporan Hasil Pengawasan (LHP) secara garis besar memuat 7 (tujuh) kriteria yaitu sebab, akibat, tanggapan, obrik (objek pemeriksaan), tanggapan pemeriksa, dan rekomendasi laporan obrik pemeriksaan yang dipertanggungjawabkan laporan tepat waktu, apabila laporan tidak tepat waktu atau terlambat maka laporan tersebut nilainya akan berkurang bagi pengguna laporan hasil pemeriksaan. Sebaiknya laporan harus terbit selambat-lambatnya 14 hari kerja setelah melakukan pemeriksaan/pengawasan.

- 3) Masih minimnya tingkat kepedulian pimpinan dalam bentuk motivasi kerja pegawai baik secara materil (insentif) maupun moril (pujian dan sanjungan terhadap pegawai yang menjalankan pekerjaan dengan baik serta memberikan masukan dan motivasi bagi pegawai yang bekerja kurang maksimal). Dalam hal ini Inspektur pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terhadap pegawai (baik auditor maupun pegawai struktural) dalam menanggapi kepuasan kerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam memberikan tambahan penghasilan tunjangan prestasi kerja dan tunjangan beban kerja. Contohnya: memberikan tunjangan prestasi kerja dan tunjangan beban kerja yang diterima pegawainya (baik auditor maupun pegawai struktural) tiap bulan disamping gaji pokok pegawai Inspektorat

Provinsi tidak sesuai harapan dan masih adanya uang lembur yang tidak diterima/dibayarkan, sehingga menurunkan semangat kerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

- 4) Masih minimnya pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau khususnya pegawai (auditor), pejabat struktural dan staff dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang Norma Pengawasan dan Kode Etik Pejabat Pengawas Pemerintah serta kinerja yang berkaitan dengan tugas dan beban kerja pegawai (auditor) yang diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat seperti BPK-RI, BPKP, KPK, Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang tentunya ilmu dan pengetahuan serta pengalaman dari mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut dapat juga meningkatkan efektivitas kinerja pegawai (auditor) yang bersangkutan. Dalam hal ini seharusnya dilakukan secara berkelanjutan dan menyeluruh tidak hanya pada level pejabat struktural serta melainkan juga pejabat fungsional auditor/P2UPD dan staff/pegawai di lingkungan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau. sehingga dampak dari mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut dapat diterapkan oleh staff/pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau secara maksimal dan berdampak positif pada kinerja pegawai (auditor) secara keseluruhan dapat terwujud.

Inspektorat Provinsi sebagai salah satu aparat pengawasan fungsional internal di daerah yang dibentuk untuk melakukan pencegahan tindakan Praktek-praktek KKN, pencegahan terhadap kesalahan pelaporan dan pertanggungjawaban, pencegahan terhadap kelalaian pegawai dalam melaksanakan sistem dan prosedur, pencegahan terhadap terjadinya kesalahan dalam penggunaan wewenang yang dilakukan oleh

Pejabat Organisasi Perangkat Daerah serta mencegah penggelapan maupun korupsi, hingga saat ini masih belum mampu memperbaiki kinerja birokrasi. Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah harus direncanakan terlebih dahulu, yang dituangkan dalam rencana pengawasan dan disusun dalam bentuk program kerja pengawasan tahunan yang didasarkan prinsip keserasian, keterpaduan untuk menghindari tumpang tindih dan pemeriksaan berulang-ulang, serta memperhatikan efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan sumber daya pengawasan. Program kerja pengawasan tahunan ini merupakan target pemeriksaan yang tidak tercapai hal ini disebabkan efisiensi anggaran.

Kinerja pegawai Inspektorat harus dioptimalkan terutama dalam hal melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap aparatur, keuangan dan administrasi dilingkungan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Adapun jenis temuan diantaranya: kasus yang merugikan negara, pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, pelanggaran terhadap prosedur dan tata kerja yang telah ditetapkan, penyimpangan dari ketentuan pelaksanaan anggaran, hambatan terhadap kelancaran proyek/pengadaan, hambatan terhadap kelancaran tugas pokok, kelemahan administrasi, ketidak lancaran pelayanan terhadap masyarakat.

Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah yang dimaksudkan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara wajar, efektif dan efisien guna mewujudkan pemerintahan yang baik dan menjamin pelaksanaan kegiatan pemerintahan utamanya dalam pengelolaan dan pelaksanaan anggaran keuangan negara dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Prosedur pekerjaan yang terdapat pada Inspektorat Provinsi terlihat kaku, dan penuh unsur hirarkhi yang menyebabkan para pegawai (auditor) tidak mampu bersikap fleksibel dalam menjalankan tugas. Namun karena tuntutan pekerjaan, para auditor ditekankan untuk menciptakan kondisi dan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu organisasi pemerintah dilingkungan pendidikan dilakukannya pengawasan secara maksimal maka akan mendorong pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Menunjang agar pelaksanaan tugas dari Inspektorat Provinsi dalam melakukan fungsi pengawasan dapat berjalan secara maksimal, diperlukan adanya prinsip-prinsip perilaku bagi pegawai (auditor) antara lain integritas, objektivitas dan kompetensi. Integritas diperlukan agar pegawai (auditor) dapat bertindak jujur dan tegas dalam melaksanakan audit, objektivitas diperlukan agar pegawai (auditor) dapat bertindak adil tanpa dipengaruhi oleh tekanan atau permintaan pihak tertentu yang berkepentingan atas hasil audit, serta kompetensi pegawai (auditor) didukung oleh pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas kinerja pegawai Inspektorat Provinsi secara maksimal. Hal ini dilakukan untuk optimalisasi tugas serta tanggungjawab yang diembannya kinerja pegawai Inspektorat Provinsi. oleh karena itu dengan adanya kinerja pegawai (auditor) maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga dapat diketahui seberapa jauh tugas yang telah diemban melalui tugas dan wewenang yang diberikan dapat dilaksanakan secara maksimal.

Adanya kenyataan bahwa besarnya volume pekerjaan dan tanggungjawab yang dipikul oleh pegawai sungguh berat, maka keadaan yang demikian memang menuntut

adanya aparat yang cakap, tangguh, dan berkualitas tinggi terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Mewujudkan tujuan organisasi atau instansi maka aspek pengawasan (*controlling*) menjadi salah satu bagian terpenting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Keberhasilan organisasi dilihat tercapainya tujuan organisasi yang sudah digariskan, oleh karena itu usaha-usaha perbaikan kinerja pegawai dilakukan terus menerus karena merupakan bagian yang integral daripada keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Atas dasar tersebut penulis mengambil judul penelitian ini adalah **“Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau”**.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka pernyataan masalah adalah efektivitas kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau rendah. Adapun pertanyaan masalahnya adalah: Bagaimanakah efektivitas kinerja pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau?

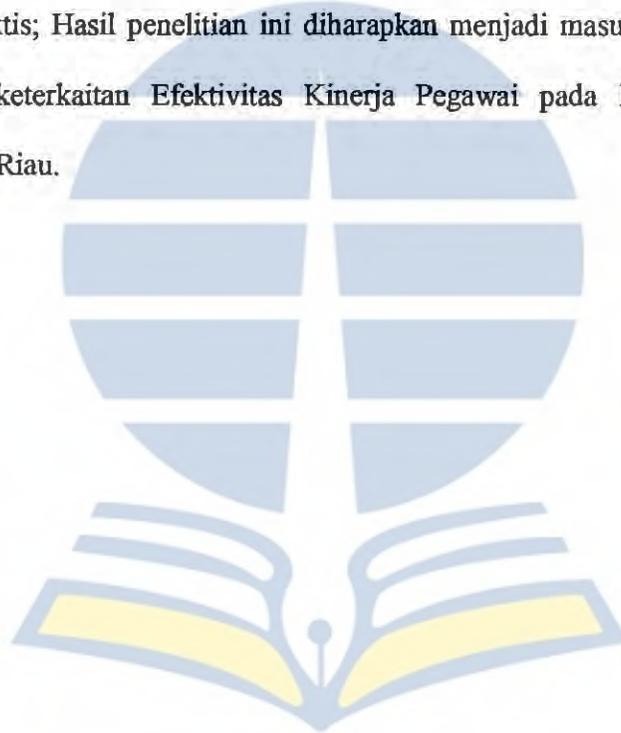
#### **C. Tujuan Penelitian**

Dengan memperhatikan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang rendah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan yang telah ditetapkan, maka kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Secara teoritis; Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan suatu metode baru dalam pengembangan pengawasan pegawai/auditor dalam mengkaji dan penyempurnaan mengenai pengukuran efektivitas kinerja pegawai.
- b. Secara praktis; Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan pada pengambil kebijakan keterkaitan Efektivitas Kinerja Pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Efektivitas.

Secara etimologi kata efektif berasal dari Bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Emerson yang dikutip Handyaningrat (1994:16) yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”

Pada umumnya hanya beberapa organisasi yang dapat mencapai tujuannya yang sesuai dengan misi dan visi melalui program yang telah direncanakan, maka organisasi tersebut tidak efektif dalam mencapai tujuannya, Berkaitan dengan efektivitas organisasi, Siagian (2005:31) berpendapat bahwa

Efektivitas pada dasarnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat dicapai, semakin efektif pula kegiatan tersebut, sehingga kata efektivitas dapat juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang

dapat dicapai dari suatu cara atau usaha tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Media pembelajaran bisa dikatakan efektif ketika memenuhi kriteria, diantaranya mampu memberikan pengaruh, perubahan atau dapat membawa hasil. Ketika kita merumuskan tujuan instruksional, maka efektivitas dapat dilihat dari seberapa jauh tujuan itu tercapai. Semakin banyak tujuan tercapai, maka semakin efektif pula media pembelajaran tersebut.

Menurut Gie (2003:37) “Efektifitas mengandung pengertian terjadinya suatu efek akan akibat yang dikehendaki. Jadi perbuatan orang yang efektif adalah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki oleh orang itu”. Maka untuk membantu dalam tercapainya tujuan organisasi diperlukan kesamaan persepsi diantara berbagai tingkatan sebagai pelaku-pelaku dalam kegiatan organisasi, perlu adanya kejelasan tentang misi dan visi yang harus dicapai organisasi.

Disamping itu Menurut Sedarmayanti (2000:16) bahwa: “Organisasi akan lebih mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, apabila kekuatan sumber daya yang dimiliki organisasi melebihi kelemahan organisasi”. Dapat kita dipahami bahwa ketangguhan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya ditentukan oleh dinamika organisasi itu dan interaksi yang terjadi, baik antara organisasi dengan lingkungannya maupun antara satuan kerja didalam organisasi.

Untuk itu suatu organisasi yang baik harus memiliki visi dan misi yang dapat dipahami oleh semua anggota organisasi, serta rencana strategis untuk dilaksanakan yang merupakan pedoman untuk setiap aktifitas suatu organisasi. Dengan ditentukannya misi dan visi berarti organisasi menetapkan aturan dasar

organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif.

Dapat dijelaskan bahwa efektif dan efisien menurut Gitosudarmo dan Mulyono (2001:7) adalah:

Kata efektif memiliki konotasi atau berkaitan dengan banyaknya hasil yang dicapai, sehingga efektif atau efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat atau derajat pencapaian hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang dapat diraihnya berarti menjadi semakin efektif. Efektif juga berarti tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal (tanpa memperhatikan masalah biaya atau korban maupun jumlah investasi yang telah dikeluarkannya).

Efektivitas pada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas (hasil) yaitu mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah dicapai. Di mana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya. Menurut Tangkilisan (2005:139) bahwa:

Konsep tingkat efektivitas organisasi menunjuk pada tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Hal ini dapat berarti bahwa mengenai efektivitas menyangkut tujuan organisasi dan pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Efektivitas merupakan jangkauan usaha suatu program sebagai suatu system dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaraannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya. Efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga

tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan". Jadi, efektivitas organisasi adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Dengan demikian, pengertian efektivitas dalam beberapa definisi di atas menunjukkan pada kualifikasi sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan.

Dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Jadi efektivitas adalah pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan pemakaian proses yaitu pemilihan cara-cara yang sesuai dengan tujuan. Keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan efektivitas adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Flippo (2001:17) yang menyatakan "bahwa Efektivitas kerja sebagai usaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang lebih banyak dengan tenaga yang sama atau melaksanakan pekerjaan yang tetap dengan tenaga yang kurang dari biasa". Dengan demikian, dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa suatu organisasi dapat dikatakan berhasil atau efektif apabila organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor didalam maupun diluar organisasi.

Robbins (2003:51) mengemukakan bahwa untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan suatu organisasi dapat dilakukan dengan empat pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan pencapaian tujuan. Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*), ketimbang caranya (*means*).

2. Pendekatan sistem. Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dengan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungannya. Jadi pendekatan ini berfokus kepada cara yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
3. Pendekatan konstituensi-strategis. Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan dari konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
4. Pendekatan nilai-nilai bersaing. Pendekatan ini mencoba mempersatukan ketiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup dimana organisasi itu berada.

Lebih lanjut menurut Kurniawan (2005:109) mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: "Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya" (Kurniawan, 2005:109).

Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak.

Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses, maupun keluaran (output). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model

yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Menurut Othenk (2008:4), Efektivitas adalah: “pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya”. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Lebih lanjut dijelaskan Othenk (2008:7), efektivitas adalah: “pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya”. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggota serta merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukkan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai.

Kemudian dijelaskan lebih lanjut oleh Mujiono (2002:135) Efektivitas organisasi adalah “Usaha sadar yang dilakukan oleh suatu organisasi, dengan menggunakan daya analisis untuk menelaah kelemahan-kelemahan dalam keefektifan dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan dan mencari strategi serta rangkaian kegiatan untuk mengatasinya”. Pengertian ini menunjukkan bahwa tujuan menjadi pokok pertama dan utama dari sebuah kegiatan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain unsur yang penting dalam teori efektivitas adalah pencapaian tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal.

Tujuan itu tidak lain adalah harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses.

Dengan demikian perumusan tujuan dan proses mencapai tujuan itu melibatkan berbagai komponen, antara lain tenaga, sarana dan prasarana, serta waktu. Beberapa pendapat tentang pengertian efektivitas tersebut dalam konteks organisasi bermaksud menghubungkan pengertian efektivitas dalam teori efektivitas organisasi dengan teori efektivitas pembelajaran. Inti definisi efektivitas dalam teori efektivitas organisasi adalah tercapainya tujuan, karena tujuan merupakan komponen utama yang mesti dicapai sebagai ukuran efektivitas.

## 2. Pengukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (output) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2008:77), yaitu:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
5. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarnya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa efektivitas dalam organisasi berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan sebagaimana yang dimaksudkan meliputi pencapaian tujuan individu, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi. Karena itu, dalam organisasi akan selalu dilakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan yang diawali dengan evaluasi terhadap pencapaian tujuan secara individu, atau dengan kata lain dapat disebutkan efektivitas kerja setiap pegawai. Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas suatu organisasi ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, seperti yang dikemukakan oleh Martani dan Lubis (1987:55), yakni:

1. Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
3. Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Untuk mencakup keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai tersebut maka penulis menggunakan teori menurut Steers dalam Tangkilisan (2005:141) untuk mengukur efektivitas kinerja pegawai yang meliputi:

1. Kemampuan menyesuaikan diri.

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai. Indikator-indikator penilaian kemampuan menyesuaikan diri pegawai yaitu:

- a) Situasi: situasi baik di dalam kantor maupun di luar yang kondusif dapat menimbulkan rasa nyaman bagi para pegawai untuk melaksanakan tugasnya.

- b) Komunikasi: komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- c) Kerjasama: saling bekerja sama antar pegawai dapat menjadikan pekerjaan semakin mudah. Dalam hal ini setiap pegawai mampu bekerjasama dengan baik dengan sesamanya sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

## 2. Prestasi kerja.

Prestasi kerja adalah: "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu". (Hasibuan, 2001:94). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu yang dimiliki oleh pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam jangka waktu tertentu, dengan kata lain prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan pada pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada "prestasi" dalam bahasa Inggris yaitu kata "*to achieve*" yang berarti "mencapai", maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan

menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Hal utama yang dituntut oleh badan pemerintahan dari pegawainya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Prestasi kerja pegawai akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan maupun badan pemerintahan tempat mereka bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, sebaliknya prestasi kerja pegawai yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja pegawai. Adapun indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Keterampilan, kemampuan, dan keahlian: dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, mampu mengoperasikan komputer dengan baik dan menguasai salah satu bahasa asing.
- b) Kedisiplinan: Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- c) Kepribadian: Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- d) Tanggung jawab: Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

### 3. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, pemerintahan dan

masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi pemerintahan, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada. Adapun indikator-indikator penilaian kepuasan kerja pegawai:

- a) Isi pekerjaan: Penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b) Supervisi: Keadilan dalam kompetensi penugasan managerial oleh pimpinan.
- c) Organisasi dan manajemen: Mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- d) Kesempatan untuk maju: Dalam hal ini setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- e) Gaji dan finansial lainnya: gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa pembahasan efektivitas kerja tidak terlepas dari aktivitas-aktivitas pegawai secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dengan berbagai kemampuan serta tingkat keberhasilan yang dicapai. Dengan demikian maka untuk mencapai tingkat efektivitas kerja yang tinggi, tentunya harus memperhatikan kriteria-kriteria efektivitas kerja baik yang berasal dari para pegawai itu sendiri dengan berbagai kemampuan dan kelemahannya maupun dari lingkungan mereka bekerja baik dengan teman sejawat ataupun dengan pimpinannya.

### 3. Kinerja

Berbagai macam definisi kinerja yang diungkapkan para ahli diantaranya Rue dan Byars (1980:376) bahwa pengertian Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*" atau dengan kata lain Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah, Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Berdasarkan ketiga definisi diatas mengandung arti bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misinya kemudian dijadikan tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

Menurut Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

Hal ini menunjukkan informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah berjalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Hal ini sesuai diungkapkan oleh Sedarmayanti (2000) menyatakan bahwa:

Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan atau merupakan perpaduan hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya menurut Handoko (2001) menyatakan bahwa:

Kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dari pernyataan diatas bahwa informasi tentang kinerja sangat penting untuk dilakukan penilaian tentang tingkat keberhasilan dan kesuksesan seseorang maupun kelompok/organisasi sesuai dengan tanggung jawab atau pekerjaan dan hasil penilaian tersebut dijadikan umpan balik kepada karyawan/organisasi untuk melakukan perbaikan/penyempurnaan. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasi yang memadai sehingga sulit untuk dilakukan penilaian kinerja.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: menurut Sutermeister (1999) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Menurut Gie (1999:17) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah 1) Motivasi kerja; 2) Kemampuan kerja; 3) Perlengkapan dan fasilitas; 4) Lingkungan eksternal; 5) Leadership; 6) Misi strategi; 7) Budaya perusahaan; 8) Kinerja individu dan organisasi; 9) Praktik manajemen; 10) Struktur; dan 11) Iklim kerja. Sedangkan menurut Wexley dan Yuki (2000:97) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja dan motivasi kerja.

Menurut Simamora (1995:500) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor Organisasi yang meliputi:

- 1) Sumberdaya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job design*

Berdasarkan beberapa ahli yang mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diatas bahwa terdapat dua dimensi yang lebih dominan yang mempengaruhi kinerja yakni kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kedua faktor ini sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (1996:218) bahwa tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan

pegawai dan motivasi kerja. Begitu juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja.

Kemampuan pegawai disini dimaksud seperti tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Menurut Thoha (1994:154) Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman.

Sedangkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, karena motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Keterkaitan dengan motivasi kerja ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi yakni motif, pengharapan dan insentif. Menurut Mc.Clelland (didalam Hasibuan, 2007:162) mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- a. kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat;
- b. harapan keberhasilannya, dan
- c. nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dinilai tingkat keberhasilannya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan sebagai evaluasi atau *feedback* untuk perbaikan/penyempurnaan di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja dapat diukur melalui dua dimensi yakni: (Robbin, 1996)

- a. Kemampuan pegawai dengan indikator: tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Motivasi kerja dengan indikator: motif, pengharapan dan insentif.

#### **4. Pengertian Pegawai Negeri Sipil.**

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Karena itu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Menurut kamus politik kata aparatur berasal dari kata aparat yang berarti alat, badan atau instansi pemerintah. Lebih lanjut dikemukakan oleh

Handayaniingrat dalam bukunya administrasi pemerintahan dalam pembangunan Nasional (2006: 154),:

Aparat ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan (organisasi) dan kepegawaian.

Ditinjau dari ilmu administrasi, aparatur negara merupakan aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, yang dapat pula berupa manusia yang disebut dengan pegawai. Kelembagaan pemerintahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan terdiri dari kelembagaan pemerintah pusat, pemerintah daerah otonomi dan kelembagaan pemerintah desa atau kelurahan, sedangkan pegawai adalah mereka yang melaksanakan tugas-tugas kelembagaan tersebut.

Mengenai pengertian istilah Pegawai Negeri, sebelum ditetapkannya Undang-undang Pokok Kepegawaian tidak terdapat suatu rumusan atau definisi yang resmi. Pada dasarnya setiap peraturan kepegawaian memberikan suatu rumusan tersendiri, yang hanya berlaku dalam hal-hal yang diatur dalam setiap peraturan itu masing-masing dan rumusan yang ditetapkan dalam suatu peraturan, tidaklah berlaku untuk hal-hal yang diatur dalam peraturan lain. Kemudian dengan ditetapkannya Undang-undang Kepegawaian, maka definisi Pegawai Negeri menjadi jelas.

Mendapatkan suatu pengertian atau definisi tentang Pegawai Negeri hampir semua sama makna dan pengertiannya. Disini penulis mengambil beberapa pengertian mengenai Pegawai Negeri dari berbagai sudut pandang antara lain: menurut Kamus Hukum, Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara; abdi negara; dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada

Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 pasal 1 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) meliputi :

Pegawai ASN terdiri atas: a. Pegawai Negeri Sipil (PNS); dan b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS sebagaimana dimaksud merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Adapun PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ASN.

## **B. Penelitian Terdahulu.**

Hasil penelitian **Moningka (2014)** mengangkat pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat. Suatu hal yang hingga saat ini seringkali masih menjadi masalah dalam hubungan antara rakyat dan pemerintah di daerah adalah dalam bidang *public service*, terutama dalam hal kualitas atau mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat.

Menariknya, belum ada solusi yang dapat memecahkan sebab akibat penurunan kualitas pelayanan Publik. Seiring dengan hal itu, masyarakat semakin menuntut efektivitas kerja Pelayanan aparatur pemerintah sebagai abdi Negara. Keefektifan adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi. Makin dekat prestasi yang diharapkan, maka akan

makin lebih efektif dalam menilai mereka. Prespektif keefektifan dibagi atas tiga tingkatan analisa yakni individu, kelompok dan organisasi.

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, sehingga peneliti tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variable penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti meliputi aspek tempat, pelaku dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil yang ada di kantor kelurahan belum maksimal dalam menjalankan tugasnya sesuai standar operasional. Masih rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai sontak membuat pelayanan terasa lamban. Beberapa pegawai terlihat datang terlambat di atas jam 08.00 pagi, tidak dilaksanakannya apel pagi, serta kebiasaan-kebiasaan lain yang berhubungan dengan etos kerja dan jika di ambil benang merahnya, dapat di ketahui bahwa tidak efektifnya pelayanan yang ada di kantor kelurahan kolongan di sebabkan oleh kedisiplinan pegawai itu sendiri. Kurangnya kesadaran dari pegawai sendiri menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai organisasi yang efektif.

Hasil penelitian **Asri (2015)** mengangkat permasalahan efektivitas kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas 2 di Kabupaten Nunukan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas 2 Kabupaten Nunukan dan untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam efektivitas kinerja pegawai kantor Imigrasi Kelas 2 di Kabupaten Nunukan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis deskriptif kualitatif, dengan fokus penelitian yang meliputi hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, disiplin waktu dan absensi, dan faktor penghambat kinerja pegawai. *Key informannya* adalah Kepala Kantor Imigrasi Kelas 2 Kabupaten

Nunukan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Kesimpulan dari pembahasan menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas 2 Kabupaten Nunukan sudah cukup baik dari segi hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental. Tetapi yang masih kurang adalah pada segi disiplin waktu dan absensi, dimana pegawai masih ada yang datang terlambat ke kantor dan tak jarang kurang memperhatikan absensi. Yang menjadi penghambat kinerja pegawai adalah kurangnya fasilitas yang menjadi dasar dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu kekurangan alat komputer dan printer.

Hasil penelitian Tiwow (2014) mengangkat tentang kinerja seorang pegawai dalam suatu perusahaan/badan/instansi merupakan tolak ukur dari berhasil atau tidaknya tujuan dan tanggung jawab kerja yang telah ditetapkan dalam perusahaan/badan/instansi tersebut. Setiap pegawai memiliki tanggung jawab masing-masing dalam melaksanakan tugas dan kerjanya.

Efektifitas kinerja pegawai sangat berhubungan erat dengan cara kerja dari pegawai itu sendiri dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan padanya. Pegawai Negeri Sipil di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Selatan masih ada yang belum bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya sehingga tujuan dari suatu instansi tidak tercapai.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja para pegawai dari segi kemampuan, usaha dan kesempatan kerja serta efektifitas pegawai dengan pendekatan sumber, proses dan sasaran. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dalam bentuk deskriptif dengan pendekatan studi kasus.

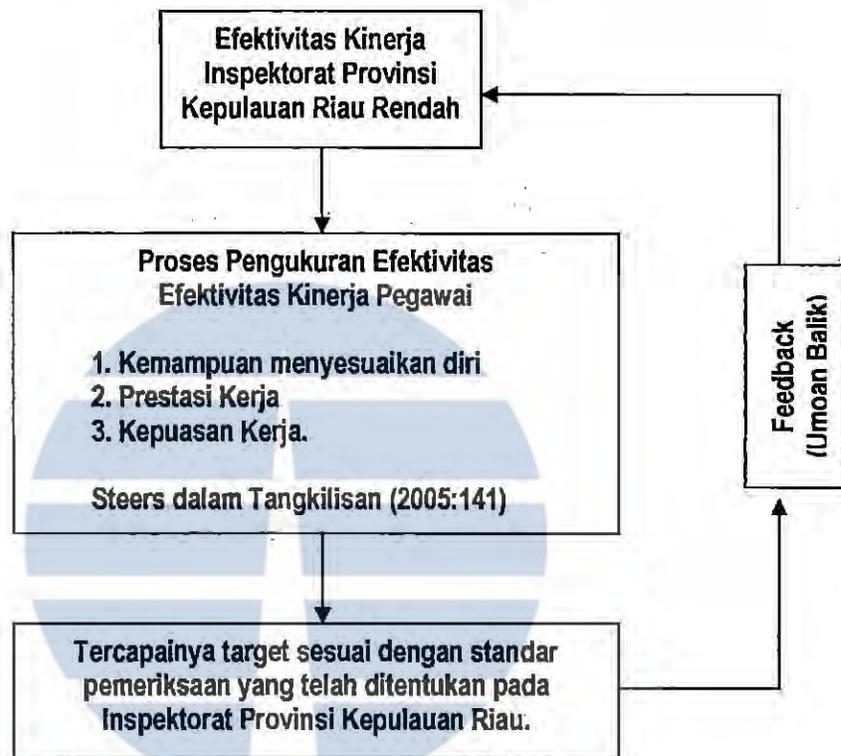
Hasil penelitian didapatkan bahwa tujuan sasaran dan strategi organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Selatan berdasarkan pada tupoksi yang telah diatur oleh atasan atau Bupati Minahasa Selatan, sedangkan indikator pengukuran kinerja berdasarkan program-program atau kegiatan yang telah diatur atau disusun. Tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi masih mengikuti koordinasi dari setiap program sesuai hasil ketercapaiannya. Dari segi evaluasi kinerja pegawai, dilihat dari uraian tugas dan tanggung jawab yang ada apakah telah sesuai dengan yang telah ditentukan. Secara keseluruhan kinerja Badan Kepegawaian Daerah belum terlalu baik karena masih banyak kekurangan yang terdapat dalam kantor itu sendiri maupun para pegawainya.

Dari ketiga hasil penelitian terdahulu seperti pemaparan di atas, terdapat kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, yaitu efektivitas kinerja pegawai. Akan tetapi dari ketiga penelitian tersebut tidak ada yang benar-benar sama dengan masalah yang akan diteliti. Mengenai perbedaan dan persamaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan hasil penelitian-penelitian yang sudah dilakukan. Oleh karena itu penelitian yang berjudul *“Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau”* dapat dilakukan karena masalah yang akan diteliti bukan duplikasi dari penelitian-penelitian yang sebelumnya.

### **C. Kerangka Berpikir**

Kerangka berfikir merupakan penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Kerangka berpikir ini disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait.

Kerangka berpikir ini, peneliti merumuskan perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel melalui gambar 3.1 sebagai berikut:



Sumber: Steers dalam Tangkilisan (2005:141)

Gambar 3.1  
Kerangka Berfikir

Keterangan :

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk melihat efektivitas pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengacu pada pendapat Steers dalam Tangkilisan (2005:141) tentang Efektivitas Kerja yang meliputi tentang Kemampuan menyesuaikan diri, Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Untuk mencakup keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tersebut maka penulis menggunakan teori menurut Steers dalam Tangkilisan (2005:141) untuk mengukur efektivitas kerja pegawai yang meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja.

## **D. Operasional Konsep**

### **a. Kemampuan menyesuaikan diri**

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- 1) Kenyamanan situasi tempat bekerja.
- 2) Ada komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan.
- 3) Memiliki hubungan kerja sama yang baik antara pimpinan dan pegawai.
- 4) Pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan.

### **b. Prestasi kerja.**

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang dimiliki oleh pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- 1) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan.

- 2) Menguasai keahlian tertentu (dalam bidang audit) yang membantu dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- 4) Mengikuti standar operasional prosedur kerja yang ada.

### **c. Kepuasan kerja.**

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- 1) Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan.
- 2) Atasan mempertimbangkan saran dan masukan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi).
- 3) Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan.
- 4) Gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu penulis berupaya mencari fakta-fakta sesuai dengan ruang lingkup judul penelitian, kemudian dipaparkan secara jelas guna memberikan gambaran tentang adanya suatu fenomena sosial. Black (2005:78) menjelaskan bahwa: "Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai aspek kualitatif dari suatu permasalahan penelitian yang kemudian digambarkan secara akurat atau terperinci". Penelitian ini bermaksud untuk mengumpulkan data tentang Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, kemudian hasilnya di deskripsikan atau digambarkan secara jelas sebagaimana kenyataan dilapangan.

#### B. Sumber Informasi Penelitian

Informan adalah orang yang dapat memberi data dan Informasi tentang suatu situasi dan kondisi yang berkaitan dengan penelitian. Informan merupakan sumber data primer yang nantinya sebagai dasar untuk dianalisa sesuai dengan thema penelitian. Penulis menetapkan *Key Informan* dan Informan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, memahami situasi dan kondisi dimana informan tersebut bekerja, sebagai pengambil keputusan sesuai dengan jabatannya yang berkaitan langsung dengan objek penelitian. Adapun *Key Informan* dan Informan

lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang efektivitas. Sementara itu, teori-teori yang berkaitan dengan sejarah dan struktur organisasi diperoleh langsung dari Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang seluruhnya menunjang bagi penelitian ini.

## 2. Cara Pengumpulan Data

Penulis melakukan pengumpulan data dalam penulisan tesis ini, menggunakan beberapa teknik dan alat pengumpulan data diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Teknik Observasi; Teknik observasi adalah teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung dan pencatatan yang sistematis terhadap permasalahan yang diteliti dengan dukungan penglihatan secara langsung alat yang digunakan adalah daftar *check list* dan catatan harian. Adapun tujuan dari observasi ini adalah untuk mengetahui kondisi lingkungan lokasi penelitian sebelum dan dalam proses penelitian.
- b. Teknik Wawancara; Wawancara merupakan suatu cara untuk mendapatkan data penelitian dengan mengadakan kontak langsung atau dialog antara peneliti dengan subjek atau responden penelitian. Menurut Nazir (2003:234), pengertian wawancara adalah: "Proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan serta informan kunci dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara)".

c. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik dengan cara menggunakan pedoman yang di dapat melalui buku, majalah, surat kabar, foto-foto, dan lain-lain yang bertujuan mendukung hasil penelitian.

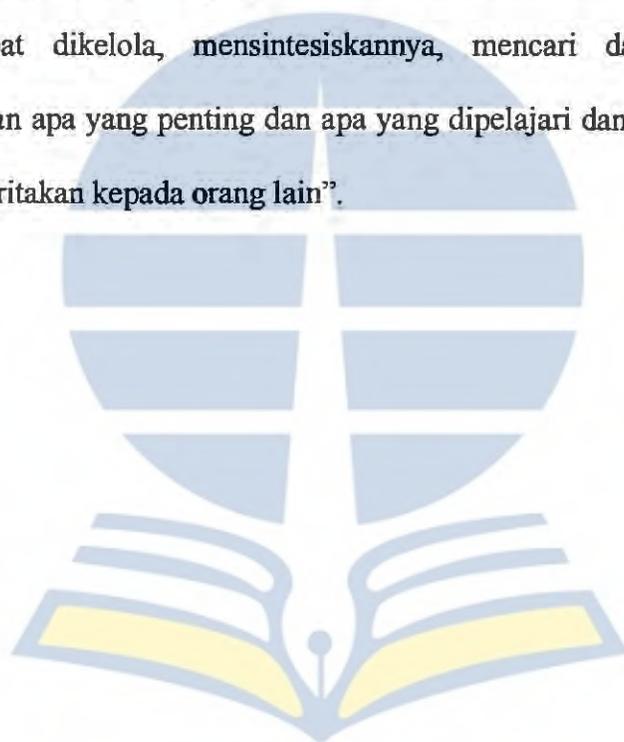
d. Teknik Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, buku tahunan, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain.

**E. Metode Analisis Data**

Untuk mengetahui sampai sejauh mana hubungan antara keempat variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, atau antara satu variabel dengan variabel lainnya, maka perlu suatu model. Analisis data dilakukan untuk menganalisa data-data yang didapat dari penelitian ini adalah analisis Kualitatif, yaitu data yang berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun sehingga dalam analisis data kualitatif tidak menggunakan perhitungan matematis atau teknik statistik sebagai alat bantu analisis. Selanjutnya dalam pelaksanaan analisis data digunakan Teknik Triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

Teknik triangulasi yang digunakan adalah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber (wawancara dan triangulasi) dengan sumber berarti membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Dan hal ini di perkuat juga dengan pendapat Moleong (2004:248) bahwa analisis deskriptif kualitatif, yaitu “Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1) Latar Belakang Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau

Sesuai amanat dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Pasal 272 Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, setiap Perangkat Daerah berkewajiban menyusun Rencana Strategis yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan harus diselaraskan dengan pencapaian sasaran, program dan kegiatan pembangunan yang ditetapkan dan Rencana Strategis Kementerian atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian untuk tercapainya sasaran pembangunan nasional.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010, Rencana Strategis SKPD yang selanjutnya disebut Renstra SKPD adalah dokumen perencanaan 5 (lima) tahun. Berdasarkan Undang-Undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Rencana Strategis Perangkat Daerah memuat tujuan, sasaran, program, dan kegiatan pembangunan dalam rangka pelaksanaan Urusan Pemerintahan Wajib dan/atau Urusan Pemerintahan Pilihan sesuai dengan tugas dan fungsi setiap Perangkat Daerah.

Aspek sumber daya manusia, kemampuan fiskal daerah, sarana dan prasarana serta kondisi lingkungan internal dan eksternal perangkat daerah, harus menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi dan kebijakan dalam

menjalankan tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga target yang ingin dicapai dapat lebih realistis.

Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau merupakan Perangkat Daerah yang wajib menyusun Rencana Strategis. Rencana Strategis yang disusun disesuaikan dengan tugas pokok, dan fungsi yang ditetapkan dalam rangka mendukung tercapainya visi dan misi Kepala Daerah terpilih. Disamping itu dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, peran dan fungsi Inspektorat semakin diperkuat dalam rangka membantu Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat untuk melakukan pengawasan baik itu pengawasan umum maupun pengawasan terkait program-program nasional yang ditetapkan oleh pemerintah pusat seperti pengawasan pelayanan publik, pengawasan perencanaan dan penganggaran daerah, dan pengawasan yang bersifat tematik lainnya.

Pergeseran paradigma pengawasan Inspektorat yang pada awalnya sebagai *watchdog*, sekarang lebih kepada penjamin mutu (*Quality Assurance*) dan *Consultancy* diharapkan mampu meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Inspektorat diharapkan dapat menjadi mitra Perangkat Daerah untuk menghindari terjadinya penyelewengan administrasi dan keuangan.

Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah utamanya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik akan terwujud jika sistem pengawasannya dapat berfungsi dengan efektif. Dengan demikian sistem pengawasan mempunyai peran yang strategis dalam penyelenggaraan Pemerintah

Provinsi Kepulauan Riau. Untuk itu Inspektorat mempunyai peran strategis untuk mengemban amanah mewujudkan *good governance*.

Optimalisasi peran Inspektorat dalam rangka menciptakan sistem pengawasan yang efektif guna mendorong terciptanya *good governance*, dapat dilakukan dengan:

1. Penyempurnaan kebijakan, pola dan sistem pengawasan
2. Pemantapan kedudukan dan peran organisasi pengawasan;
3. Meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM);
4. Meningkatkan sarana dan prasarana yang memadai;
5. Optimalisasi anggaran;
6. Meningkatkan koordinasi dan sinkronisasi antar Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan pengawas eksternal;
7. Membangun kerjasama secara vertikal dan horisontal dengan berbagai pihak.

Guna mewujudkan optimalisasi peran Inspektorat dalam menciptakan *good governance* tersebut, maka membutuhkan keterpaduan dan keselarasan kebijakan, program maupun kegiatan pembinaan dan pengawasan antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota secara terprogram, berkelanjutan dan terintegrasi secara sistematis. Dalam jangka menengah, pelaksanaan pembinaan dan pengawasan di Provinsi Kepulauan Riau tersebut dituangkan pada Rencana Strategis Pengawasan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2016-2021.

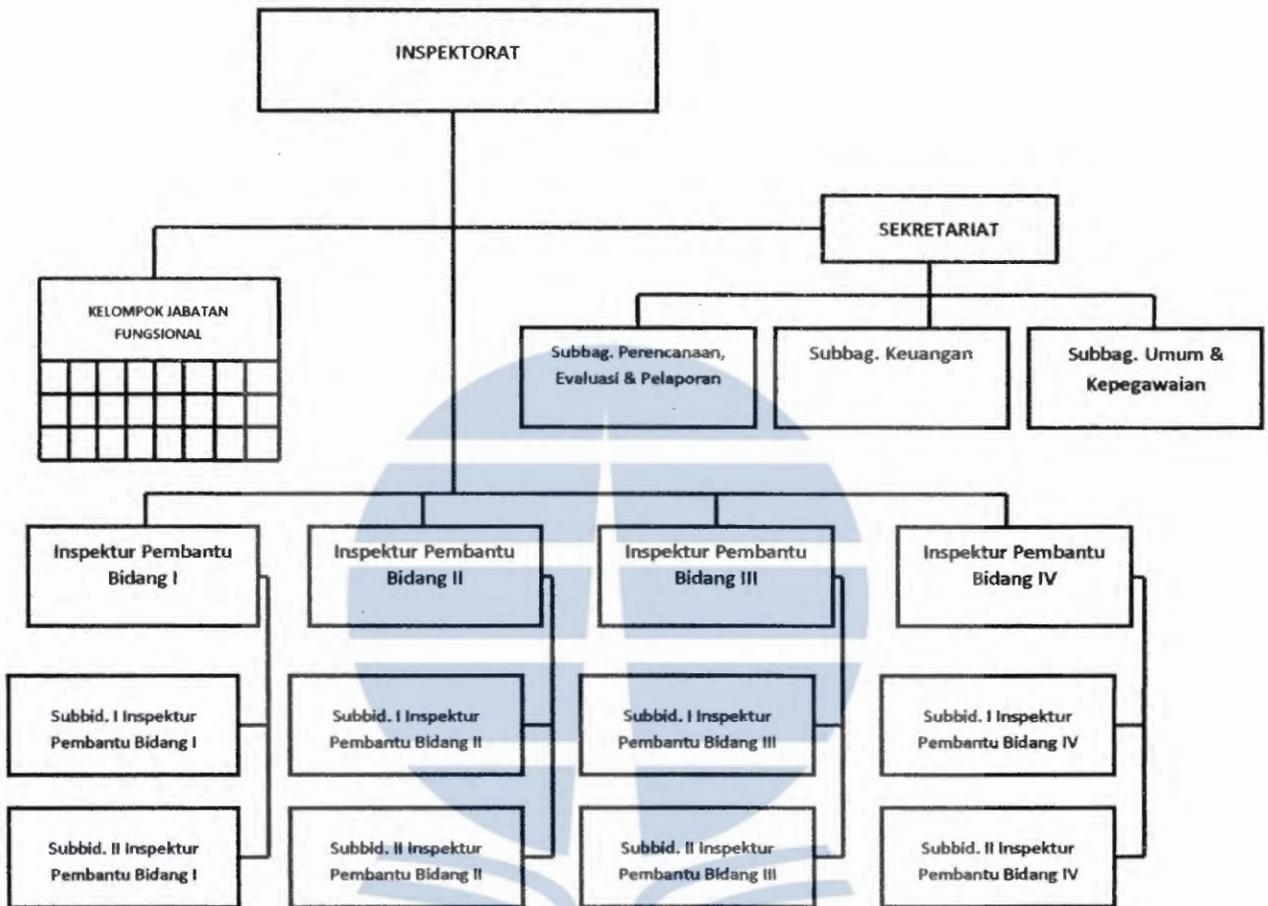
Berdasarkan hal tersebut diatas, Rencana Strategis Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tahun 2016-2021 disusun dengan menitikberatkan pada penguatan internal organisasi dalam rangka peningkatan kualitas dan kapabilitas

organisasi sebagaimana program prioritas yang tertuang dalam RPJMN yaitu peningkatan level kapabilitas APIP. Selain itu Rencana Strategis ini juga akan mengedepankan penguatan peran dan fungsi APIP sehingga fungsi pengawasan yang dijalankan dapat lebih maksimal.

## **2) Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.**

Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 216 ayat (2) Inspektorat Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah membina dan mengawasi pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan oleh Perangkat Daerah. Untuk menjalankan fungsinya tersebut, Pemerintah Daerah telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja dan Lembaga Teknis Provinsi Kepulauan Riau. Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Daerah tersebut, Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah provinsi, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/ Kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah Kabupaten/Kota. Sebagaimana struktur organisasi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dibawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau**



Sumber : Data Primer Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau (2016)

Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau salah satu faktor kunci dalam menopang pemberdayaan dan penguatan peran Inspektorat, oleh karena itu pola rekrutmen PNS untuk Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau perlu dibenahi dengan melakukan rekrutmen khusus. Untuk lebih jelasnya, kondisi Pegawai Inspektorat dilihat dari berbagai aspek, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Kondisi Kepegawaian dan Kebutuhan Pegawai**  
**Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau**

No	Komposisi Pegawai Inspektorat	Jumlah			Kebutuhan
		L	P	Total	
<b>A.</b>	<b>Menurut Tingkat Pendidikan :</b>				
	- Pasca Sarjana/ S2	11	2	13	50
	- Sarjana/ S1	19	13	32	40
	- Diploma III / D III	-	3	3	13
	- Diploma II / D II	-	-	-	-
	- Diploma I / D I	-	-	-	-
	- SLTA	1	3	4	4
	- SLTP	-	-	-	-
	- SD	-	-	-	-
	- PTT	2	2	4	4
	<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>56</b>	<b>121</b>
<b>B.</b>	<b>Menurut Golongan</b>				
	- Golongan IV	5	1	6	6
	- Golongan III	25	17	43	98
	- Golongan II	1	3	4	13
	- Golongan I				
	- PTT	1	3	4	4
	<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>56</b>	<b>121</b>
<b>C.</b>	<b>Menurut Jabatan</b>				
	- Struktural	12	5	17	17
	- Fungsional JFA	7	3	10	30
	- Fungsional P2UPD	-	-	-	30
	- Fungsional Umum	13	12	25	30
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	<b>117</b>
<b>D.</b>	<b>Distribusi Pegawai Per Bidang</b>				
	Sekretariat	12	9	21	29
	Urban Bidang I	7	-		21
	Urban Bidang 2	7	-		20
	Urban Bidang 3	7	1		21
	Urban Bidang 4	5	2		21
	<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>56</b>	<b>121</b>

Sumber : Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, 2016.

### 3) Visi dan Misi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau 2016-2021.

Sebagai instansi daerah, Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau merupakan bagian dari pemerintah daerah. Karena itu, visi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengacu sepenuhnya pada visi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, dengan tetap memperhatikan lingkungan strategis yang dapat mempengaruhi eksistensi organisasi. Adapun Visi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, yaitu: *“Terwujudnya pembinaan dan pengawasan yang efektif dan efisien dalam rangka membangun tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.”* Visi tersebut dalam rangka mendukung terwujudnya visi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, yaitu *“Terwujudnya Kepulauan Riau sebagai bunda tanah melayu yang sejahtera, berakhlak mulia dan ramah lingkungan”*.

Dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN serta peningkatan kapabilitas aparat pengawasan intern pemerintah, Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memosisikan diri berupaya untuk meningkatkan penguatan kelembagaan yang ditempuh melalui penajaman tugas, fungsi, dan tata kerjanya sehingga dapat memberi *output* dan *outcome* sebagaimana yang diharapkan. Untuk mewujudkan hal tersebut Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tentu harus memiliki, antara lain:

- a. Kewenangan; Kewenangan yang dimiliki didasari pada ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Karakteristik, Potensi, dan Kebutuhan; Karakteristik, potensi yang didasarkan pada kondisi dan kebutuhan secara nyata dan spesifik sehingga dapat dirumuskan fokus substansinya yang menjadi fungsi pengawasan yang harus dilakukan.

- c. Ketersediaan Sumber Daya; Ketersediaan sumber daya didasarkan pada dukungan sumber daya dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, terutama ketersediaan tenaga yang profesional dan dukungan anggaran.
- d. Pengembangan Pola Kerja Sama; Pengembangan pola kerja sama didasarkan potensi lingkungan organisasi serta kesamaan sudut pandang.

Dengan memiliki keempat aspek tersebut di atas, maka dapat ditentukan keberadaan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, sehingga pembinaan dan pengawasan yang efisien dan efektif dapat terwujud. Disamping itu Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dituntut mampu memberikan nilai tambah bagi peningkatan kinerja penyelenggaraan manajemen pemerintahan, untuk itu Inspektorat Provinsi harus berorientasi pada peningkatan mutu yang harus dilakukan secara independen, obyektif dan profesional dibidang tugas pokok dan fungsinya sehingga mendorong pengelolaan penyelenggaraan pemerintah daerah yang semakin baik dari waktu ke waktu. Untuk mencapai hal tersebut diatas, maka harus ditempuh melalui pendidikan yang berkelanjutan dibidang pengawasan bagi aparatur Inspektorat Provinsi, sarana dan prasarana yang memadai serta sistem aplikasi pengawasan yang handal.

Misi merupakan penjabaran lebih lanjut untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan. Misi memperjelas apa saja yang harus dilakukan (*what have to be done*) dalam rangka mewujudkan visi. Guna mewujudkan dan merealisasikan visinya, maka Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau menetapkan misi sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kapasitas kelembagaan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau. Semangat reformasi diharapkan dapat memberikan nilai positif kepada

aparatur pemerintahan dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, khususnya dalam upaya menanggulangi praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme. Secara umum korupsi, kolusi, dan nepotisme adalah suatu perbuatan yang sangat merugikan keuangan dan perekonomian negara serta menghambat pembangunan.

Untuk dapat melakukan upaya pemberantasan dan pencegahan terjadinya perbuatan korupsi secara efektif dan efisien, maka Penguatan Peran dan Pemberdayaan Pengawasan atau internal control dalam hal ini Inspektorat selaku aparat terdepan dalam upaya pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme di daerah mutlak diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Penguatan peran *internal control* dapat diupayakan melalui peningkatan profesionalisme aparat di daerah, yang sangat ditentukan oleh kondisi faktor-faktor kelembagaan, sumber daya manusia dan sumber daya pengawasan lainnya seperti dana, sarana dan prasarana pengawasan. Faktor-faktor tersebut berpengaruh langsung terhadap profesionalisme pengawasan, yakni independensi, integritas dan kompetensi di bidang pengawasan.

- b. Meningkatkan kualitas pelaksanaan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah secara terkoordinasi dan terpadu. Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau adalah institusi Pemerintah Daerah yang karena tugas pokoknya melakukan pengawasan rutin seluruh satuan kerja di lingkungan pemerintah provinsi, kabupaten dan kota sehingga dianggap telah memiliki data/ keterangan terhadap permasalahan/ perkara yang sedang dalam penyidikan, baik didasarkan atas pelaporan rutin/ berkala, maupun

didasarkan hasil temuan pengawasan dan pemeriksaan rutin yang dilaksanakan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan jalinan hubungan dan kerja sama serta koordinasi yang bertujuan untuk saling memperkuat dan bersinergi, khususnya di dalam upaya pemberantasan tindak pidana korupsi. Hubungan dengan penegak hukum dalam perspektif tukar informasi dan data, perlu dilakukan pengaturan atau payung hukum yang mengatur mekanisme dan tata cara, prosedur, klasifikasi data, dan yang lebih penting adalah hubungan tersebut dibangun dalam azas sinergitas dan kesetaraan sebagai lembaga pemerintah.

Selama ini, penegak hukum (Kejaksaan, Polri dan Instansi terkait) sesuai tugas dan kewenangannya telah melakukan penyidikan kasus korupsi ditingkat daerah, walaupun masih belum optimal karena beberapa kendala. Permasalahan yang sering timbul di daerah adalah perbedaan persepsi antara Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah Daerah (Inspektorat) dengan Aparat Penegak Hukum tentang kewenangan penanganan atas kasus atau indikasi tindak pidana korupsi yang terjadi.

Dalam penanganan kasus-kasus tindak pidana korupsi yang melibatkan aparat Pemerintahan daerah pada dasarnya tetap memerlukan masukan data/informasi dan keterangan yang akan dijadikan bukti atau fakta hukum benar atau tidak benar terjadi perbuatan tindak pidana korupsi. Salah satu cara mudah untuk mendapatkan hal tersebut adalah dari Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah Daerah atau Inspektorat.

## B. Hasil Penelitian Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

### 1. Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai. Adapun indikatornya sebagai berikut :

#### a. Kenyamanan situasi tempat bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan memiliki tanggapan yang hampir sama mengenai kenyamanan situasi tempat bekerja merupakan bagian dari kemampuan menyesuaikan diri pegawai. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.1" mengenai kenyamanan situasi tempat bekerja didapati hasilnya sebagai berikut:

"Pandangan informan ada perasaan kondisi representatif atau nyaman bekerja di kantor ini karena saya sudah hampir 10 tahun lebih bekerja disini dan menganggap bahwa pegawai lainnya seperti keluarga sendiri sehingga di dalam bekerja pun sudah nyaman dan merasa tidak ada tekanan". (*Senin, 3 April 2017*).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.2" berkaitan dengan kenyamanan situasi tempat bekerja didapati hasilnya sebagai berikut :

"Kenyamanan dalam bekerja merupakan hal yang utama menurut pegawai, karena apabila tidak merasa nyaman walaupun gaji besar

tentunya merasa tertekan selama bekerja di Inspektorat Provinsi Kepri ini. Harapannya kondisi kerja yang kondusif dan aman nyaman karena pegawai-pegawai yang ada saling *support* satu sama lain". (Senin, 3 April 2017).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai kenyamanan situasi tempat bekerja hasilnya sebagian besar informan menyatakan mereka merasa nyaman untuk bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau selain karena massa kerja yang sudah lama bahkan ada yang diatas 10 tahun di tempatkan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini hal tersebut juga dikarenakan pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mempunyai sikap kekeluargaan dimana saling memberikan semangat atau motivasi antara pegawai yang satu dengan yang lain sehingga di dalam menjalankan pekerjaan pun sebagian besar pegawai tidak merasa tertekan dan tidak merasa sekedar menjalankan tugas dengan sifat gugur kewajiban semata-mata melainkan karena sadar dan mengetahui tugas dan fungsi masing-masing pegawai tersebut sesuai bidang kerja yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.<sup>o</sup>

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Sebagai seorang PNS kita harus tahu dan paham betul sesuai dengan sumpah jabatan kita siap ditempatkan dimana saja di seluruh Indonesia dan hal tersebut menurut saya berlaku juga di sini, dan hal tersebut menurut saya bagian dari cara kita beradaptasi dengan kondisi dan situasi kerja di tempat kita bekerja saat ini, dan terus terang saya merasa nyaman bekerja di kantor ini dan begitu juga pegawai yang ada disini menurut pengamatan saya selama ini mereka juga merasa nyaman karena kita saling menghargai dan mengetahui tugas dan fungsi kita masing-masing". (Senin, 10 April 2017).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) yang menyatakan bahwa Kepala Inspektorat Provinsi

Kepulauan Riau dan juga pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau merasa nyaman untuk bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, hal ini dikarenakan adanya sikap saling menghargai satu sama lainnya serta mengetahui tugas dan fungsi masing-masing pegawai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai khususnya dalam menindaklanjuti hasil temuan oleh BPK terhadap setiap OPD (organisasi perangkat daerah) yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai kenyamanan situasi tempat bekerja, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Bahwa kenyamanan situasi tempat bekerja yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang dirasakan nyaman selain dari kondisi ruangan yang tertata dengan baik serta fasilitas seperti ruangan yang menggunakan AC sebagai pendingin atau penyejuk ruangan bekerja para pegawai. Kemudian tata letak meja dan kursi sudah sesuai bidang kerja yang ada, hal tersebut juga disebabkan karena adanya sikap saling menghargai antara pimpinan dan bawahan serta sikap menyadari dan mengetahui tentang tugas dan fungsi masing-masing pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Di dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari tidak perlu lagi adanya sikap saling curiga satu sama lain atau merasa paling tahu dalam menjalankan pekerjaan, sehingga mayoritas pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau merasa nyaman untuk bekerja sesuai dengan bidang kerja

masing-masing dan tanpa adanya rasa paksaan atau tekanan dari pihak manapun sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif serta pelayanan terutamanya yang berkaitan dengan masalah menindaklanjuti hasil temuan dari BPK Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau terhadap OPD yang terindikasi melakukan kesalahan secara administrasi serta melakukan monitoring dan evaluasi (monev) terhadap Laporan Hasil Pengawasan pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

**b. Ada komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan memiliki tanggapan yang hampir sama mengenai ada komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan merupakan bagian dari kemampuan menyesuaikan diri pegawai. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.3" mengenai ada komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Adanya komunikasi antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dalam menjalankan suatu pekerjaan khususnya dalam satu bidang kerja yang sama, maka hal tersebut akan membuat pekerjaan cepat diselesaikan karena dengan berkomunikasi pekerjaan yang sekiranya tidak dapat dilakukan oleh pegawai yang satu dapat diselesaikan oleh pegawai yang lainnya dalam satu bidang kerja, walaupun setidaknya hanya dalam bentuk saran dan masukan saja".  
(Rabu, 05 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.4" berkaitan dengan ada komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Peran komunikasi antar pegawai diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai dengan proses pelayanan administratif di lingkungan OPD. Namun, masih sering terjadi *miss communication* yang disebabkan belum maksimalnya fungsi penyampaian informasi terpadu antar OPD. Begitu juga di kantor ini komunikasi antar pegawai yang ada di Inspektorat, merupakan hal yang penting karena pelaksanaan pekerjaan lancar apabila terjadi komunikasi yang lancar juga”. (Rabu, 05 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menganalisis mengenai adanya komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang ada komunikasi yang dilakukan antar pegawai baik dalam satu bidang pekerjaan maupun antar bidang pekerjaan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini, karena dengan adanya komunikasi yang lancar maka pekerjaan pun akan terlaksana dengan lancar. Seperti halnya dalam menjalankan pekerjaan pembuatan kebijakan rekomendasi untuk dilakukan pengumpulan berkas dokumen administrasi sesuai dengan pengeluaran anggaran yang telah dilaksanakan oleh kepada setiap OPD yang ada di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau,

Dalam melakukan monitoring dan evaluasi juga diperlukan adanya efisiensi dan efektivitas khususnya waktu karena dalam melaksanakan pekerjaan pada umumnya Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau harus sesuai dengan target capaian waktu yang sudah ditentukan. Namun demikian, masih terdapat kendala berupa hambatan penyampaian komunikasi belum tepat sasaran, seperti terlihat dalam hasil Berita Acara Pemeriksaan, karena terlewat, ada beberapa hal yang belum tertulis dengan baik.

Selanjutnya dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Komunikasi merupakan hal yang sangat berperan dalam menjalankan pekerjaan dimanapun juga termasuk di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena dengan komunikasi yang baik satu sama lain maka pekerjaan yang awalnya susah menjadi mudah yang awalnya tidak tahu menjadi tahu karena ada solusi dari pegawai lainnya yang lebih mengetahui terdahulu sehingga kita harus menjaga komunikasi satu sama lain secara seimbang dan proporsional pimpinan sebagai komunikator harus efektif pada serta memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, sehingga dapat merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Pimpinan juga harus piawai dalam melakukan komunikasi baik komunikasi verbal maupun non verbal. Komunikasi verbal yang baik dapat dilakukan dengan menggunakan tutur kata yang ramah, sopan, dan lembut. Komunikasi non verbal dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan konsep-konsep yang abstrak misalnya kebenaran, keadilan, etika, dan agama secara non verbal misal menggunakan bahasa tubuh. Untuk mengatasi masalah tersebut maka pimpinan harus meningkatkan kemampuan komunikasi yang efektif yang mencakup pemahaman komunikasi yang baik, iklim budaya pendukung organisasi, dan perhatian yang baik”. (Senin, 10 April 2017).

Uraian hasil wawancara di atas, dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan memang ada komunikasi antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena peran dari komunikasi tersebut sangat luas bukan hanya bagi pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau saja melainkan dalam memberikan pelayanan yang berkaitan dengan tindak lanjut hasil temuan BPK dalam bentuk laporan hasil pemeriksaan, kegiatan Monev (Monitoring dan Evaluasi) setiap OPD, serta kegiatan lainnya yang bersifat pengawasan secara internal memerlukan adanya komunikasi yang baik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam menjalankan tugas dan fungsi tersebut.

Komunikasi antar pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau juga menentukan efektivitas kerja pegawai sebagai contoh nyata dilapangan apabila ada pegawai yang baru ditempatkan pada bidang tertentu di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan pegawai yang bersangkutan tidak mengetahui

prosedur kerja yang ada di bidang tersebut, maka secara otomatis peran komunikasi antara pegawai yang baru dengan pegawai yang lama sangat diperlukan guna mencari alternatif atau solusi dalam menjalankan pekerjaan di bidang tersebut oleh pegawai yang baru setidaknya meminta petunjuk atau arahan kepada pegawai yang lebih senior tentang proses dan prosedur tata kerja yang ada di bidang tersebut. Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai adanya komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan adanya komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut ada dan terjadi di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau bukan hanya dalam satu bidang pekerjaan saja, komunikasi yang dilakukan antara pegawai tersebut juga dilaksanakan antara bidang pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau misalnya dalam bentuk monitoring tindak lanjut hasil pengawasan atas temuan BPK, Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri, Inspektorat Provinsi dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), kegiatan Monev (Monitoring dan Evaluasi) setiap OPD, serta pemeriksaan dengan tujuan tertentu lainnya yang bersifat pengawasan secara internal selain itu dengan terbentuknya tim Satgas Saber Pungli yang merupakan program nasional dan dalam koordinasi tersebut memerlukan adanya komunikasi yang baik dan benar antar pegawai pada setiap instansi yang dilibatkan. Pada dasarnya komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam menjalankan pekerjaan dimana

saja termasuk juga di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sehingga tergantung bagaimana pegawai yang ada memaknai komunikasi tersebut dalam menjalankan tugas pekerjaan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

**c. Mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan memiliki tanggapan yang hampir sama mengenai mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai merupakan bagian dari kemampuan menyesuaikan diri pegawai. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh “I.5” mengenai mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai didapati hasilnya sebagai berikut :

“Jelas kita harus bekerja secara professional antara pimpinan dan bawahan karena sudah jelas tupoksi masing-masing sehingga dalam menjalankan pekerjaan kita sudah tahu batas-batas pekerjaan karena dalam menjalankan pemerintahan kita tidak bias mandai-mandai karena konsekuensi yang akan di timbulkan dapat berdampak hukum”. (*Jumat, 07 April 2017*).

Kemudian dilakukan wawancara dengan “I.6” berkaitan dengan mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai didapati hasilnya sebagai berikut :

“Dengan melakukan pekerjaan secara professional jelas berdampak kepada pelayanan publik yang optimal karena waktu dan proses pekerjaan sudah ditentukan sehingga masyarakat merasakan dampak pelayanan yang diberikan oleh pegawai yang menjalankan pekerjaan secara professional tersebut tanpa adanya rasa keterpaksaan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari”. (*Jumat, 07 April 2017*).

Uraian tersebut di atas, dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara

pimpinan dan pegawai hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang profesionalitas dalam hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan sangat diperlukan guna menunjang pelayanan publik yang di berikan oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada warga masyarakat Kota Tanjungpinang karena professional dalam menjalankan pekerjaan disini memiliki makna yang cukup luas dan salah satunya adalah bahwa pegawai dan pimpinan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan pekerjaan seperti menindaklanjuti hasil temuan BPK pada OPD yang ada di Provinsi Kepulauan Riau dalam kurun waktu secepat mungkin sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan misalnya 15 hari kerja maka hal tersebut harus selesai dikerjakan tanpa harus menunggu atau terkesan mengulur waktu sehingga hasil temuan tersebut dapat ditinjaklanjuti dengan efisien dan efektif sesuai dengan tugas dan fungsi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Seorang Pimpinan selalu berupaya untuk menjalankan pekerjaan secara profesional termasuk juga dalam menjaga hubungan kerja dengan staf yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini karena dengan adanya profesionalitas kerja maka pekerjaan yang akan dilaksanakan akan bersifat cepat dan tepat sehingga pelaksanaan pekerjaan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dapat berjalan sebagaimana mestinya”. (Senin, 10 April 2017).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa memang telah berupaya semaksimal mungkin untuk menjaga hubungan kerja dan menjalankan pekerjaan secara professional sesuai dengan ketentuan yang berlaku karena menindaklanjuti hasil temuan BPK atau menyusun laporan hasil pemeriksaan (LHP) harus

dilakukan dengan secepat mungkin sehingga memerlukan pegawai yang mampu bekerja secara efisien dan efektif dan mengedepankan prinsip-prinsip profesionalitas kerja diantaranya adalah ketepatan waktu dalam menindaklanjuti laporan audit dari BPK, kedisiplinan kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan tersebut dan hal-hal lainnya yang bersifat untuk mengefektifkan kerja pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena dengan pegawai dan pimpinan mampu bekerja secara profesional maka OPD sebagai objek dari tugas dan fungsi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau akan merasakan kepuasan pelayanan publik yang diberikan oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau secara maksimal dan hal tersebut membuktikan bahwa efektivitas kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan terutamanya dalam hal menindaklanjuti hasil audit BPK dapat berjalan dengan sebaik-baiknya berdasarkan visi dan misi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut ada dan terjadi di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena dengan menjaga hubungan kerja secara profesional maka pegawai dan pimpinan tahu dan sadar akan batas-batas pekerjaan yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan sesuai dengan koridor atau ketentuan peraturan yang

berlaku saat ini, dengan menerapkan dan mengedepankan asas profesionalitas kerja maka pegawai dan pimpinan dapat melakukan sinergi guna menciptakan kinerja aparatur negara yang sesuai dengan yang prima khususnya dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan bidang kerja yang ada pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

**d. Pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan memiliki tanggapan yang hampir sama mengenai pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan merupakan bagian dari kemampuan menyesuaikan diri pegawai. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.7" mengenai pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Sepertinya di kantor ini belum ada terjadi konflik antar pegawai dalam hal menjalankan pekerjaan di masing-masing bidang karena pembagian tugas dan fungsi telah sesuai dengan bidang kerja masing-masing pegawai yang bersangkutan, Namun konflik lainnya di luar bidang pekerjaan, yaitu: Salah satu konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan)".  
(Rabu, 12 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.8" berkaitan dengan pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Kalau konflik kerja tidak pernah terjadi namun konflik individu ada, itupun kalau hanya sekedar mempertahankan pendapat memang terkadang hal tersebut terjadi pada saat rapat antar bidang namun tentunya dapat dicarikan solusi pemecahan masalahnya dengan kepala

dingin serta mengedepankan *win-win solution* antar pihak yang saling bertahan dengan pendapatnya masing-masing”. (Rabu, 12 April 2017).

Kemudian dapat dianalisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang tidak ada konflik kerja yang terjadi di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau namun yang ada hanya perselisihan paham atau adu argumen dalam rapat-rapat yang biasanya digelar oleh Kepala Inspektorat atau Inspektur Pembantu yang melibatkan pegawai antar bidang dan hal tersebut hanya berlangsung dalam situasi dan kondisi rapat tidak sampai keluar ruang rapat karena biasanya hal tersebut diawali dengan miss persepsi dalam memaknai suatu persoalan yang di bahas dalam rapat dan tentunya hal tersebut dapat diselesaikan dengan menggunakan asas kekeluargaan dan asas *win-win solution* sehingga tidak menimbulkan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan atau kebijakan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Penanganan konflik kerja antar pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini belum pernah terjadi seperti percekocokan bahkan perkelahian antar pegawai karena masing-masing pegawai sudah sadar dan mengetahui porsi atau tupoksi yang mereka miliki masing-masing, Kalau hanya karena selisih paham pribadi ditangani dengan pendekatan kekeluargaan individu dengan pimpinan satu sama lain apalagi dalam kewajiban menjalankan tugas dan fungsi dalam menjalankan fungsi pengawasan”. (Senin, 10 April 2017).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau selama ini tidak ada terjadi konflik kerja antar pegawai dalam menjalankan

pekerjaan namun yang ada hanya perselisihan paham atau adu argumen ketika rapat diselenggarakan dan dipimpin oleh Inspektur atau Inspektur Pembantu Bidang Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan sifatnya masih dapat ditoleransi dan tidak sampai hal tersebut berlarut-larut hingga keluar ruang rapat dan hal tersebut lumrah terjadi disetiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah) manapun termasuk juga di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan hal ini memerlukan kepiawaian seorang pimpinan dalam mengakomodir dan memilah pendapat, hasil masukan atau saran ketika rapat kerja yang melibatkan pegawai antar bidang yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau secara seimbang dan profesional tentunya.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut:

Berkaitan dengan pimpinan mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut telah dimiliki oleh Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau serta Inspektur Pembantu Bidang yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena apabila terjadi konflik kerja antar pegawai tentu saja akan mengganggu proses pelaksanaan pelayanan publik yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari konflik kerja seperti percekocokan sampai

perkelahian antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan memang tidak ada terjadinya di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Namun yang terjadi konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya. Bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Dan hanya sekedar adu argumen atau adu pendapat dalam rapat seperti contoh antara pegawai pada inspektur pembantu bidang I dengan pegawai inspektur pembantu bidang II berkaitan dengan prosedur mengenai menindaklanjuti laporan hasil pemeriksaan baik yang dilakukan oleh BPK ataupun oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam waktu secepat mungkin namun pegawai inspektur pembantu bidang II terkadang terbentur dengan adanya standar dan prosedur penerbitan rekomendasi hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pegawai inspektur pembantu bidang I tersebut dan sifatnya baku hal-hal seperti inilah yang memerlukan adanya pemecahan solusi atau jalan keluar alternatif pemecahan masalah agar tidak saling menyalahkan antara pegawai satu bidang dengan bidang lainnya sehingga berdampak pada pelaksanaan fungsi pengawasan yang efisien dan efektif.

## **2. Prestasi kerja**

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu yang dimiliki oleh

pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adapun indikatornya sebagai berikut :

**a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan tentang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan merupakan bagian dari prestasi kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.9" mengenai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan didapati hasilnya sebagai berikut:

"Seorang pegawai berusaha sesuai dengan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada setiap individu. Karena sudah merupakan tanggungjawab pegawai dalam menjalankan pekerjaan tersebut sesuai dengan target waktu yang telah diberikan".  
(Rabu, 12 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.1" berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Berkenaan mampu atau tidaknya pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan hal tersebut terkadang tidak dapat diprediksi misalnya terkendala dengan listrik padam, komputer tiba-tiba terserang virus sehingga data-data pekerjaan menjadi hilang sehingga harus di buat ulang pekerjaan tersebut".  
(Senin, 03 April 2017).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang sudah menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu namun terkadang ada saja kendala secara tiba-tiba seperti listrik padam, komputer atau laptop yang digunakan terserang virus sehingga data yang

ada dalam komputer atau virus tersebut hilang dan mengharuskan pegawai yang bersangkutan untuk mengetik kembali pekerjaan tersebut yang tentunya memakan waktu yang lebih lama dari yang sudah ditargetkan dan hal-hal tersebut terkadang tidak dapat diprediksi dan mampu membuat pekerjaan yang seharusnya tepat waktu menjadi terlambat sehingga pelayanan publik pun menjadi terdampak karenanya.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Sebagai pegawai kita semua wajib menjalankan pekerjaan secara tepat waktu karena sudah menjadi kewajiban kita menjalankan itu semuanya namun kita juga terkadang mempunyai keterbatasan dalam menyelesaikan tugas tersebut dan hal itu secara tidak di sengaja misalkan tiba-tiba mati lampu dan kita belum sempat menyimpan hasil pengetikan pekerjaan tersebut sehingga harus di ketik ulang ketika lampu hidup kembali dan hal-hal seperti ini yang terkadang menghambat fungsi pelaksanaan pengawasan di kantor ini sekali lagi bukan faktor kesengajaan tapi faktor teknis saja”. (*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pegawai diwajibkan untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan ketepatan waktu yang telah ditentukan dalam peraturan atau petunjuk pelaksanaan yang bersifat baku di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau. Namun terkadang ada faktor teknis yang bukan merupakan faktor kesengajaan seperti pemadaman listrik secara tiba-tiba, komputer atau laptop terserang virus atau komputer tidak bisa di hidupkan. Secara tiba-tiba maka hal-hal seperti inilah yang membuat pekerjaan yang sedang dilaksanakan oleh sebagian besar pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau menjadi terhambat atau terkendala dalam pencapaian target penyelesaiannya.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut terkadang tidak dapat diprediksi dan bukan berarti hal tersebut dikarenakan faktor kesengajaan oleh oknum pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau namun terkadang hal tersebut disebabkan oleh faktor teknis di lapangan seperti gangguan jaringan komputer akibat lampu mati secara tiba-tiba sehingga harus dilakukan pengetikan kembali data-data pekerjaan karena pegawai yang bersangkutan belum sempat menyimpan data tersebut di dalam komputer tetapi karena listrik mati.

Selain itu faktor virus pada komputer juga terkadang menjadi penghambat terselesainya pekerjaan pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah direncanakan karena file-file atau data-data pekerjaan hilang atau di sembunyikan oleh virus pada komputer atau laptop pegawai yang bersangkutan, faktor-faktor ketidaksengajaan inilah yang sering menjadi penghambat pekerjaan pegawai sehingga tidak sesuai dengan rencana yang dikehendaki atau tidak sesuai target yang seharusnya dapat diselesaikan dalam waktu 2 hari menjadi 4 atau 5 hari kerja.

- b. Menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan tentang menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas merupakan bagian dari prestasi kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.2" mengenai menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas didapati hasilnya sebagai berikut :

"Setiap pegawai yang memiliki keahlian tertentu seperti komputer dan bahasa Inggris, akan sangat membantu karena terkadang pedoman dalam bekerja masih ada istilah-istilah menggunakan bahasa Inggris dan saat ini sistem informasi manajemen berbasis komputer sehingga jika ada pegawai yang menguasai hal tersebut maka pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau akan lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikannya". (*Senin, 03 April 2017*).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.3" berkaitan dengan menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas didapati hasilnya sebagai berikut :

"Ada beberapa pegawai yang mempunyai keahlian di bidang bahasa asing dan komputer karena pegawai tersebut akan lebih mudah dalam menjalankan pekerjaan khususnya di bidang pengawasan dan sub bagian perencanaan program karena banyak istilah asing dan juga lebih banyak menggunakan komputer dalam melakukan pekerjaannya". (*Rabu, 05 April 2017*).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang ada beberapa pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang bahasa asing seperti bahasa inggris, bahasa latin yang biasanya digunakan dalam istilah pengawasan yang merujuk pada prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) serta keahlian dalam mengoperasionalkan komputer berbasis sistem informasi manajemen atau aplikasi tertentu seperti pada

masing-masing bidang dan sub bagian perencanaan dan penyusunan program di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sehingga dapat mempermudah terselesainya tugas dan fungsi masing-masing pekerjaan yang di bidangi oleh pegawai yang bersangkutan.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Menurut sepengetahuan pimpinan, memang ada beberapa pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang mempunyai keahlian dalam hal penguasaan bahasa asing dan juga komputer seperti pada inspektur pembantu bidang dan sub bagian perencanaan dan penyusunan program serta sub bagian keuangan karena banyak istilah pengawasan atau program komputer yang menggunakan bahasa asing seperti bahasa inggris dan bahasa latin sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai keahlian di kedua bidang tersebut”. (*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa memang ada beberapa pegawai yang ditempatkan pada pegawai inspektur pembantu bidang, serta sub bagian perencanaan dan penyusunan program dan sub bagian keuangan yang mempunyai keahlian dalam menguasai bahasa asing dan komputer berbasis aplikasi tertentu sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau secara efisien dan efektif.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut ada dan penempatan pegawai yang mempunyai keahlian dalam penguasaan bahasa asing seperti bahasa Inggris dan bahasa Latin pada bidang pengawasan hal tersebut dikarenakan pada kedua bidang tersebut kebanyakannya banyak menggunakan istilah berbahasa Inggris dan bahasa Latin khususnya dalam istilah pengawasan dan laporan hasil pemeriksaan khususnya yang berkaitan dengan laporan keuangan selain itu untuk pegawai yang mempunyai keahlian komputer di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pada umumnya ditempatkan pada sub bagian perencanaan dan penyusunan program serta sub bagian keuangan karena pada sub bagian tersebut pada umumnya lebih banyak menggunakan komputer atau laptop dalam menjalankan pekerjaannya sehingga efektivitas kerja pegawai di masing-masing bidang atau sub bagian dapat terlaksananya dengan baik dan benar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

**c. Hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan tentang hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan merupakan bagian dari prestasi kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.5" mengenai hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Berusaha untuk tepat waktu untuk datang ke kantor sesuai ketentuan jam kantor yakni jam 08.00 WIB tapi kadang ada saja kendala seperti hujan lebat dan ban motor bocor sampai dengan harus mengantar anak ke sekolah dan kalau untuk pulang bukan rahasia umum lagi kadang

sebelum jam 15.00 WIB kantor sudah kosong apalagi pada hari Jumat". (*Jumat, 07 April 2017*).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.6" berkaitan dengan hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan didapati hasilnya sebagai berikut:

"Peraturan waktu masuk kantor biasanya dimulai jam 08.00 WIB tapi tak semua pegawai bisa datang tepat waktu karena berbagai alasan mulai alasan klasik yakni pergi ke pasar belanja dulu, ngantar anak sekolah, terjebak hujan sehingga tak jarang banyak pegawai yang terlambat datang ke kantor ini selain itu untuk jam pulang kantor memang pukul 16.00 WIB namun banyak pegawai yang sudah pulang sebelum waktunya dengan alasan jemput anak sekolah, ada kegiatan di rumah dan lain-lain". (*Jumat, 07 April 2017*).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa dalam ketepatan waktu untuk hadir sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Hal tersebut belum bisa terlaksana dengan baik karena sebagian besar pegawai memiliki alasan tertentu sehingga terlambat datang ke kantor diantaranya adalah mengantar anak sekolah, terjebak hujan dan lain sebagainya.

Permasalahan tersebut membuat sebagian besar pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengalami keterlambatan untuk datang ke kantor dan tidak sesuai ketentuan jam kantor tersebut dan untuk pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan rata-rata pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau belum bisa menjalankan pekerjaan dengan tepat waktu, karena sebelum pukul 16.00 WIB sebagian besar pegawainya sudah banyak yang pulang dengan alasan tertentu sehingga hal tersebut jika dibiarkan terus menerus maka bisa menjadikan disiplin kerja pegawai menjadi menurun setiap waktunya

dan hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap efektivitas kerja yang kurang memuaskan.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Berbicara tentang masalah disiplin kerja ini, memang agak riskan, tetapi saya menanggapi hal tersebut memang perlu dilaksanakan secara menyeluruh dan saya melihat bahwa pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini sebagian besar telah menjalankan tupoksinya dengan maksimal namun tak dapat di pungkiri jika masih ada di temui beberapa pegawai yang datang tidak tepat waktu dan ketika belum memasuki jam pulang kerja mereka justru pulang kantor dan tak kembali lagi ke kantor sehingga pelayanan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau menjadi terkendala, namun saya sudah memberikan teguran dan bahkan peringatan terhadap yang bersangkutan agar tidak melakukan hal tersebut lagi terutamanya di hari Jum’at”. (*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tersebut tidak jarang terjadi keterlambatan untuk datang ke kantor sesuai ketentuan yang berlaku karena mayoritas pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau bertempat tinggal tidak disekitar kantor melainkan jarak yang harus ditempuh sekitar 5 Km bahkan 15 Km sehingga jika ada kendala seperti ban bocor, hujan lebat dan hal-hal lain sehingga menyebabkan pegawai datang terlambat, namun jika alasan tersebut masih bisa diterima oleh logika Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau maka hal tersebut bisa diberikan toleransi.

Untuk pegawai yang pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan belum bisa terlaksana dengan sebagaimana mestinya walaupun sebenarnya sudah ada peringatan ataupun teguran dari Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, namun sepertinya hal tersebut dipandang sebelah mata oleh sebagian besar

pegawai sehingga banyak yang mengabaikan arahan dari Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau untuk pulang kantor sesuai ketentuan jam kantor yang ada yakni pukul 16.00 WIB, selain itu pegawai yang sering pulang kantor dengan tidak tepat waktu tersebut mempunyai banyak alasan seperti harus menjemput anak pulang dari sekolah, mengantar anak pergi ketempat les belajar, dan alasan lain-lain yang terlihat klasik namun sering dilaksanakan sehingga mengakibatkan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau menjadi kosong di tinggal pegawai padahal waktu menjalankan pekerjaan sesuai aturan kantor sampai dengan pukul 16.00 WIB.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut:

Berkaitan dengan hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pada kenyataannya belum bisa terlaksana dengan tepat waktu karena beberapa faktor diantaranya faktor kesengajaan dari pegawai seperti mengantar anak ke sekolah, belanja kepasar, atau alasan jarak tempuh yang cukup jauh dari rumah ke kantor yang bersangkutan dan juga faktor ketidaksengajaan akibat gangguan cuaca seperti hujan lebat, ban bocor serta terjadi kemalangan yang menimpah pegawai tersebut.

Peneliti menginterpretasi sewaktu Penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai jam masuk kerja pukul 08.00 WIB selain itu pada pulang sesuai jadwal yang telah ditetapkan pada kenyataannya belum bisa terlaksana dengan tepat waktu dimana pegawai yang ada baik PNS ataupun PTT

yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terkadang pulang sebelum jam kantor selesai dengan beberapa alasan yang sangat umum seperti harus menjemput anak, mengikuti arisan, belanja untuk masak bagi pegawai perempuan dan bagi pegawai yang laki-laki biasanya ada kegiatan rutin seperti jadwal olahraga, *service* kendaraan dan lain-lain seharusnya hal tersebut tidak boleh berlaku karena sebagai pegawai harus mematuhi tata tertib kedisiplinan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tersebut.

Hal ini membuktikan bahwa disiplin pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau didapati hasilnya belum optimal dari segi mentaati jam pulang kerja, atau dalam arti pegawai yang seharusnya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kerja masing-masing secara efisien dan efektif justru terkesan melakukan pembiaran terhadap pekerjaannya tersebut dan hal ini tentunya bertentangan dengan pelaksanaan disiplin kerja pegawai yang merupakan bagian dari penilaian berbasis kinerja seperti yang dicanangkan oleh pemerintah saat ini.

#### **d. Mengikuti standar prosedur kerja yang ada.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan berkaitan dengan mengikuti standar prosedur kerja yang ada merupakan bagian dari prestasi kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.7" mengenai mengikuti standar prosedur kerja yang ada didapati hasilnya sebagai berikut :

“Seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan harus sesuai dengan prosedur kerja yang ada seperti halnya dalam memberikan rekomendasi hasil pemeriksaan terhadap OPD masing-masing yang ada di Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau tersebut apabila lengkap maka kita berikan rekomendasi namun apabila kurang

lengkap maka kita sarankan agar dilengkapi terlebih dahulu agar tidak menimbulkan permasalahan dikemudian hari”. (Rabu, 12 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan “I.8” berkaitan dengan mengikuti standar prosedur kerja yang ada didapati hasilnya sebagai berikut :

“Jelaslah dalam menjalankan pekerjaan apalagi berkaitan dengan pengawasan serta pemberian rekomendasi laporan hasil pemeriksaan maka standar prosedur kerja harus dipenuhi agar tidak terjadi kesalahpahaman antara pegawai dengan masyarakat apalagi berkenaan dengan kesehatan yang sifatnya sangat krusial”. (Rabu, 12 April 2017).

Selanjutnya peneliti interpretasi dari hasil wawancara dengan informan mengenai mengikuti standar prosedur kerja yang ada hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang hal tersebut harus diikuti dan dilaksanakan sebagai wujud nyata komitmen Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan visi dan misinya guna mencapai rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu standar prosedur kerja merupakan kewajiban yang harus dilakukan terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung dan berkaitan dengan pengawasan tentunya harus jelas prosedur serta syarat-syarat yang harus dilengkapi terutamanya oleh pemohon.

Dalam hal ini warga masyarakat agar dikemudian hari tidak terjadi kesalahpahaman yang berdampak secara hukum karena masalah kesehatan ini biasanya sangat riskan dengan permasalahan hukum seperti akibat keterlambatan penyampaian hasil laporan hasil pemeriksaan karena tidak adanya surat rekomendasi dari Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau hal ini tentunya perlu disikapi dengan bijaksana baik oleh pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau maupun oleh warga masyarakat Kota Tanjungpinang agar dapat melengkapi syarat-syarat permohonan untuk rekomendasi menindaklanjuti Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari BPK, Inspektorat Jenderal Kemdagri, Inspektorat

Provinsi terhadap hasil audit yang dilaksanakan kepada seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Dalam menjalankan pekerjaan apapun pegawai harus berdasarkan standar prosedur kerja yang jelas karena jika tidak akan menimbulkan permasalahan akibat dari tidak mengikuti standar prosedur kerja yang jelas tersebut baik berupa teguran, peringatan, hingga sanksi administratif maupun sanksi hukuman denda dan bahkan pidana jika melakukan kesalahan yang fatal, dan khusus di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini saya selalu menghimbau agar pegawai yang ada dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur kerja yang ada agar segala sesuatunya dapat berjalan dengan lancar”.  
(*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pegawai diwajibkan atau di haruskan untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur kerja yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena jika tidak mengikuti standar prosedur kerja yang baik dan benar di khawatirkan akan menimbulkan dampak negatif baik bagi pegawai yang bersangkutan ataupun organisasi atau Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tempat pegawai tersebut bekerja karena pelayanan pengaduan masyarakat itu sangat riskan dan sensitif bergesekan dengan masalah hukum apabila terjadi perselisihan paham antara pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dengan warga masyarakat dalam hal pelaksanaan fungsi pengawasan baik secara internal maupun eksternal oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai mengikuti standar

prosedur kerja yang ada, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan mengikuti standar prosedur kerja yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut telah dilaksanakan oleh hampir seluruh pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena hal tersebut merupakan bagian dari menjalankan tugas dan fungsi mereka di setiap bidang masing-masing, selain itu di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sebagian besar pegawainya berprofesi sebagai auditor, dimana auditor dalam menjalankan praktek kerjanya harus sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang bersifat mengikat dan hal tersebut juga akan berpengaruh kepada efektivitas kinerja pegawai sebagian besar pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan tugas dan fungsinya kemudian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau juga menjalankan tugas dan fungsinya pun harus sesuai dengan standar dan prosedur serta ketentuan yang berlaku karena hal tersebut sedikit atau banyaknya akan langsung dirasakan oleh Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

### **3. Kepuasan kerja.**

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada. Adapun indikatornya sebagai berikut :

**a. Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan tentang tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan merupakan bagian dari kepuasan kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.1" mengenai tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Sepengetahuan setiap pegawai mempunyai tugas yang diberikan oleh atasan kepada pegawai yang ada di bidang-bidang kerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini telah sesuai dengan kemampuan kerja pegawai masing-masing dan hampir dapat dikatakan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik". (Senin, 03 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.2" berkaitan dengan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan didapati hasilnya sebagai berikut :

"Pekerjaan yang ada pada bidang kerja masing-masing selama ini dapat dikerjakan oleh pegawai yang ada di bidang kerja tersebut sehingga dalam hal ini pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau telah mempunyai kemampuan dalam berkerja sesuai tupoksi yang ada pada bidang kerja masing-masing". (Senin, 03 April 2017).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang pegawai yang berkerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau telah mempunyai kemampuan berkerja sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi khususnya dalam menjalankan fungsi pengawasan baik secara vertikal maupun horizontal.

Begitu juga pada sub bagian keuangan dimana pegawai pada sub bagian keuangan pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mempunyai tugas dan fungsi dalam hal keuangan termasuk sistem dan proses penggajian baik untuk Pegawai

Pegawai Negeri Sipil maupun Pegawai Tidak Tetap/Tenaga Harian Lepas serta kegiatan lainnya yang berkaitan dengan permasalahan pengelolaan keuangan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan hal-hal tersebut merupakan bagian kecil dari kemampuan pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang kerja masing-masing.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Peraturan dalam Tupoksi sudah dipahami oleh masing-masing pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau bahwa arahan tugas yang diberikan oleh atasan disetiap sub bagian atau bidang kerja dapat dipahami dan dilaksanakan dengan sebaik mungkin serta dijalankan berdasarkan ketentuan yang berlaku di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau”. (*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau rata-rata telah mengetahui dan memahami tugas yang diberikan oleh atasan mereka masing-masing. Sehingga pekerjaan yang diberikan oleh atasan pada bidang kerja atau sub bagian kerja tertentu di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini dapat dikerjakan secara efisien dan efektif.

Pelaksanaan fungsi pengawasan yang diberikan kepada organisasi perangkat daerah dapat dirasakan dampak nyatanya bagi seluruh organisasi perangkat daerah secara langsung tentunya selain itu dengan pekerjaan yang disesuaikan dengan kemampuan. Hal tersebut juga mengindikasikan bahwa pimpinan atau atasan mengetahui batas kemampuan kerja staf nya sehingga porsi atau jumlah pekerjaan dapat disesuaikan dan tentunya staf yang bersangkutan didalam menjalankan pekerjaan tidak mengalami stress kerja yang menimbulkan

rasa gugur kewajiban saja dalam menjalankan pekerjaan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sehingga mengakibatkan pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan efektivitas kerja pegawai terganggu nantinya.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Berkaitan dengan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan memang hal tersebut telah diketahui dan dipahami oleh pimpinan atau atasan dari masing-masing pegawai atau staf yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau di dalam memberikan beban kerja pada sub bagian kerja atau bidang kerja yang ada secara seimbang. Karena jika beban kerja tidak disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai yang ada maka akan menimbulkan rasa kecewa atau stress kerja dan hal tersebut berdampak kepada ketidakefektifan kerja pegawai sehingga pegawai di dalam menjalankan pekerjaan hanya sekedar gugur kewajiban saja tanpa ada rasa ikhlas dan senang hati dalam bekerja.

Namun dampak yang ditimbulkan adalah rendahnya pelayanan publik kurang berjalan dengan sebagaimana mestinya dan masyarakat juga yang dirugikan. Jika hal tersebut terjadi namun dalam kenyataannya tugas atau beban kerja yang diberikan oleh atasan atau pimpinan pada pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau telah sesuai dengan kemampuan masing-masing kerja pegawai baik yang ada pada sub bagian atau bidang kerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

- b. **Atasan mempertimbangkan saran dan masukkan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi).**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan berkaitan dengan atasan mempertimbangkan saran dan masukkan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) merupakan bagian dari kepuasan kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.3" mengenai atasan mempertimbangkan saran dan masukkan pegawai dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) didapati hasilnya sebagai berikut :

“Apabila saran dan masukkan yang diberikan oleh pegawai atau staf tersebut memang bersifat membangun dan positif bagi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, kenapa tidak diterima dan dicoba dilaksanakan demi kelancaran pelayanan publik dan efektivitas kerja pegawai pada umumnya”. (Rabu, 05 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.4" berkaitan dengan atasan mempertimbangkan saran dan masukkan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) didapati hasilnya sebagai berikut :

“Setiap pegawai dapat menilai bahwa sebagian pimpinan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sudah objektif dan demokratis dalam bersikap sehingga tidak memaksakan kehendak pribadi dalam memberikan arahan atau pekerjaan kepada staf namun apabila ada saran dan masukkan dari staf yang sifatnya positif maka saran dan masukkan dari staf tersebut akan dibahas bersama dalam rapat dan jika dirasakan bermanfaat akan diterapkan saran dan masukkan staf tersebut”. (Rabu, 05 April 2017).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai atasan mempertimbangkan saran dan masukkan pegawai yang bersifat

konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi). Hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa memang sebagian besar atasan seperti Inspektur Pembantu Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau termasuk Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan pekerjaan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau telah mempunyai cara berpikir dan bertindak yang bersifat objektif dan demokratis, termasuk dalam mempertimbangkan saran dan masukan dari pegawainya yang bersifat positif dan konstruktif (membangun) demi kelancaran pelayanan publik dan efektivitas kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Sebagai salah satu pimpinan di dinas ini saya dan juga rekan-rekan pimpinan lainnya telah berusaha se-obyektif dan se-demokratis mungkin sesuai ketentuan yang ada dalam menjalankan pekerjaan termasuk dalam menerima saran dan masukan dari staf yang bersifat membangun dan dan berguna dalam meningkatkan efektivitas kerja dan juga memberikan pelayanan publik secara prima guna merealisasikan visi dan misi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau”.  
(*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa sebagian besar pimpinan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dari Inspektur Pembantu Bidang, Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian dan Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pernah menerima saran dan masukan pegawai atau staf di masing-masing bidang kerjanya dan saran serta masukan tersebut bersifat membangun dan positif serta dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan

publik pada sektor pengawasan bagi Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau baik secara langsung maupun tidak langsung di Kota Tanjungpinang. Karena terkadang dalam pembahasan kegiatan pimpinan tidak dapat memutuskan suatu kebijakan tertentu sehingga memerlukan saran atau masukan dari peserta rapat termasuk kepada staf atau pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan hal tersebut merupakan bagian dari pelibatan pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dirasakan oleh pegawai dan hal itu merangsang pegawai untuk bekerja lebih giat dan semangat karena merasa keberadaan serta keterlibatannya dalam bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau diakui dan ada pengakuan akan hal tersebut dari pimpinan pada masing-masing bidang kerja yang ada.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisis yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai atasan mempertimbangkan saran dan masukan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut:

Berkaitan dengan atasan mempertimbangkan saran dan masukan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) memang hal tersebut telah dilakukan oleh sebagian besar pimpinan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mulai dari level Staf, Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional/Auditor, Kepala Sub Bagian, Inspektur Pembantu Bidang, bahkan Kepala Inspektorat (Inspektur) di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam pembahasan kegiatan pada

acara rapat internal/Pelatihan Kantor Sendiri di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau. Dimana pada waktu tertentu masing-masing pimpinan tidak dapat menarik kesimpulan atau memutuskan suatu kebijakan dalam pembahasan kegiatan kerja tersebut sehingga memerlukan saran dan masukan dari peserta rapat lainnya.

Peranan staf atau pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau baik yang berstatus staf PNS/ASN ataupun staf yang berstatus Pegawai Tidak Tetap atau Tenaga Harian Lepas namun saran dan masukan dari staf atau pegawai tersebut dapat mencairkan suasana ketegangan dalam rapat pembahasan kegiatan kerja tersebut dan bahkan memunculkan ide atau gagasan pemecahan serta solusi, sehingga dapat diputuskan suatu kebijakan yang bermanfaat bagi semua pihak, maka hal tersebut tidak segan-segan dilakukan oleh pimpinan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena tujuan diadakannya rapat kerja secara internal tersebut. Namun keputusan terakhir tetap dalam kebijakan pimpinan.

Berdasarkan informasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian adalah untuk menciptakan efektivitas kinerja pegawai serta memberikan pelayanan secara prima terutama pelayanan pengaduan masyarakat/publik yang berkaitan dengan masalah pengawasan baik secara internal maupun eksternal di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau.

**c. Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan berkaitan dengan setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari kepuasan kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang

diberikan oleh “I.5” mengenai setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Beberapa pegawai pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang pengembangan sumber daya manusia beberapa tahun lalu di Jakarta, dan biasanya kegiatan pendidikan dan pelatihan hanya diperuntukkan untuk pegawai yang berstatus ASN/PNS saja dengan dilampirkannya Surat Keputusan”. (*Jumat, 07 April 2017*).

Kemudian dilakukan wawancara dengan “I.6” berkaitan dengan setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Untuk di bidang kerja saya memang pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti diklat, karena manfaat dari diklat tersebut memang berguna bagi saya dalam menjalankan pekerjaan, namun masih dirasakan bahan pelatihan belum ditingkatkan tingkat (*upgrade*) sehingga belum memberikan hasil yang maksimal”. (*Jumat, 07 April 2017*).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan hasilnya sebagian besar informan menyatakan pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berguna dalam menunjang pekerjaan pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau baik yang dilaksanakan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau, ataupun di Tingkat Pusat. Bahkan ada yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh daerah lain seperti di Jakarta, Ciawi ataupun oleh instansi terkait lainnya dan hasil dari pendidikan dan pelatihan pengembangan sumber daya manusia tersebut dapat mereka aplikasikan di bidang pekerjaan mereka masing-masing khususnya dalam memberikan pelayanan di bidang pemeriksaan/pengawasan dan pengauditan yang maksimal dalam hal ini

juga dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Mengenai hal tersebut setuju saya rata-rata pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan khususnya pengembangan sumber daya manusia baik yang dilaksanakan sewaktu mereka sebelum bertugas disini ataupun sudah bertugas disini, karena dengan pengetahuan mengenai pengembangan sumber daya manusia mereka dapat memahami dan mengerti tentang tugas dan fungsi mereka sebagai aparatur pemerintahan saat ini”.  
(*Senin, 10 April 2017*).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa rata-rata keseluruhan pegawai yang bertugas pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau hampir semuanya pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang pengembangan sumber daya manusia, keuangan, pelayanan kesehatan dan lain-lain. Sehingga mereka dapat mengaplikasikan dari teori atau materi yang mereka dapat sewaktu mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan praktek kerja di bidang kerja masing-masing pegawai khususnya dalam mewujudkan visi dan misi yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Bahwa semua pegawai yang ada pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-

masing karena hal tersebut sudah menjadi tanggungjawab mereka. Selain itu juga dikarenakan faktor keahlian atau pengalaman dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sendiri ataupun oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri di Jakarta.

Selain itu ada juga diklat yang diselenggarakan oleh institusi lainnya berkaitan dengan keuangan dan asset pemerintah yang perlu dilakukan proses pengawasan atau audit dalam rangka penajaman bahan modul (*upgrade*) materi, maka pimpinan atau atasan di masing-masing bidang telah memberikan usulannya melalui laporan hasil kegiatan kepada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Selanjutnya diberikan kesempatan kepada pegawai yang ada untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) agar di dalam menjalankan pekerjaan tidak terjadi kesalahan baik kesalahan secara administratif maupun kesalahan dalam praktek kerja.

**d. Gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan berkaitan dengan gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai merupakan bagian dari kepuasan kerja. Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh "I.7" mengenai gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai didapati hasilnya sebagai berikut:

"Pengamatan pegawai tentang gaji, memang sudah ditetapkan oleh pemerintah, sebenarnya gaji pegawai apabila dikalkulasikan dengan kebutuhan sehari-hari memang tidak cukup, sehingga pegawai ada juga

mencari alternatif lain sebagai tambahan pemasukan sehari-hari. (Rabu, 12 April 2017).

Kemudian dilakukan wawancara dengan "I.8" berkaitan dengan gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai didapati hasilnya sebagai berikut :

"Menurut pendapat pegawai memang sebaiknya gaji atau pendapatan dari rekan-rekan honorer perlu dinaikkan lagi atau disesuaikan dengan pertumbuhan ekonomi, karena kebutuhan saat ini semakin hari semakin meningkat dan pengeluaran pun jadi bertambah". (Rabu, 12 April 2017).

Sehingga dapat di analisis dari hasil wawancara dengan informan mengenai gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai hasilnya sebagian besar informan menyatakan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan gaji yang diterima pegawai khususnya Pegawai Tidak Tetap atau Tenaga Harian Lepas gaji yang diterima oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tersebut rata-rata belum mencukupi kebutuhan mereka sehari-hari.

Hal ini tentu saja berdampak kepada pemenuhan kebutuhan pokok mereka seperti makan, pakaian, tempat tinggal dan lain sebagainya sehingga hal tersebut bisa mempengaruhi mereka dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari dan jika hal ini dibiarkan tanpa adanya motivasi dalam bentuk nyata maka hal tersebut dapat mengakibatkan pegawai tidak tetap kurang efektif dan efisien dalam menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari namun kalau gaji yang diterima oleh PNS sepertinya mencukupi apalagi mendapatkan tunjangan prestasi kerja/beban kerja bagi pimpinan yang mempunyai jabatan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

Disamping itu dilakukan wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut:

“Setiap PNS dalam pendapatan gaji dan tunjangan yang diterima sepertinya telah sesuai dengan beban kerja namun menurut saya sistem penggajian untuk para PTT, disisi lain memang tidak bisa dipungkiri bahwa kebutuhan sehari-hari di Tanjungpinang ini merangkak naik sehingga perlu ditinjau kembali dalam pemberian gaji khususnya PTT, karena jika tidak diperhatikan kebutuhan gaji mereka maka akan berdampak pada kinerja pegawai tidak tetap yang semakin hari kian merosot saja”. (Senin, 10 April 2017).

Sehingga dapat dianalisis jawaban *Key Informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) menyatakan bahwa hal tersebut bersifat relatif hal ini dikarenakan di dalam upaya pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari di Kota Tanjungpinang ini mengalami siklus kenaikan yang cukup signifikan dari hari ke hari dan tentu saja akan berdampak pada pengeluaran dari masing-masing khususnya bagi Pegawai Tidak Tetap atau Tenaga Harian Lepas di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau. Sedangkan gaji mereka tidak pernah berubah, hal ini dapat mengakibatkan Pegawai Tidak Tetap atau Tenaga Harian Lepas di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau bekerja hanya sekedar gugur kewajiban saja tanpa menjalankan pekerjaan secara tulus dan ikhlas.

Pekerjaan yang diberikan berdasarkan prinsip hak dan kewajiban sebagaimana mestinya, oleh karena itulah perlu adanya motivasi dalam bentuk yang nyata bukan sekedar lisan dan tulisan saja sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai pada Inspektorat Provinsi. Disamping itu berdasarkan observasi dan analisa yang dilakukan sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai, didapati hasilnya sama dengan jawaban dari informan dan *key informan* adapun hasilnya sebagai berikut :

Bahwa gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai yang terjadi pada Pegawai Tidak Tetap atau Tenaga Harian Lepas dengan

Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terjadi jarak atau *gap* yang cukup signifikan. Sedangkan beban kerja sepertinya banyak dibebankan pada Pegawai Tidak Tetap/Tenaga Harian Lepas dibandingkan pada pegawai yang berstatus PNS/ASN dan pada kenyataannya di lapangan gaji yang diterima oleh PTT atau tenaga honorer belum dapat mencukupi kebutuhan mereka sehari-hari.

Oleh karena itu sebagian dari mereka masih ada yang mencari tambahan penghasilan dengan cara membuka usaha kecil-kecilan sebagai alternatif dalam mencukupi kebutuhan sehari-hari mereka, hal tersebut tidak dapat dipungkiri dikarenakan harga kebutuhan pokok di Kota Tanjungpinang ini semakin hari semakin naik sedangkan gaji yang diterima oleh PTT di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau masih tetap sama tidak mengalami perubahan. Dampak ini dapat memicu adanya kesenjangan sosial di lingkungan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sehingga memerlukan motivasi khususnya dari pimpinan dan tentunya motivasi tersebut harus diwujudkan dalam bentuk nyata bukan hanya sekedar kata-kata saja, karena dikhawatirkan jika tidak ada tindak lanjut dari pimpinan maka PTT tersebut hanya akan bekerja jika ada pimpinan atau bisa dikatakan “gugur kewajiban” saja, hal ini tentunya akan menimbulkan efek yang negatif baik bagi organisasi tersebut dalam hal efektivitas kinerja pegawai yang tidak tercapai maupun bagi masyarakat pada umumnya dalam hal pelayanan publik pada umumnya kinerja pegawai yang kurang maksimal.

#### **1. Hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.**

Berikut ini merupakan tanggapan atau jawaban yang diberikan oleh “I.5” mengenai hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Beberapa pegawai berusaha untuk tepat waktu untuk datang ke kantor sesuai ketentuan jam kantor yakni jam 08.00 WIB tapi kadang ada saja kendala seperti hujan lebat dan ban motor bocor sampai dengan harus ngantar anak ke sekolah dan kalau untuk pulang bukan rahasia umum lagi kadang sebalum jam 15.00 WIB kantor sudah kosong apalagi pada hari Jumat”. (*Jumat, 07 April 2017*).

Berkaitan dengan hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pada kenyataannya belum bisa terlaksana dengan tepat waktu karena beberapa faktor diantaranya faktor kesengajaan dari pegawai seperti mengantar anak ke sekolah, belanja kepasar, atau alasan jarak tempuh yang cukup jauh dari rumah ke kantor yang bersangkutan dan juga faktor ketidaksengajaan akibat gangguan cuaca seperti hujan lebat, ban bocor serta terjadi kemalangan yang menimpah pegawai tersebut.

Kemudian peneliti dapat menganalisis sewaktu penelitian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mengenai jam masuk kerja pukul 08.00 WIB selain itu pada pulang sesuai jadwal yang telah ditetapkan pada kenyataannya belum bisa terlaksana dengan tepat waktu dimana pegawai yang ada baik PNS ataupun PTT yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terkadang pulang sebelum jam kantor selesai dengan beberapa alasan yang sangat umum seperti harus menjemput anak, mengikuti arisan, belanja untuk masak bagi pegawai perempuan dan bagi pegawai yang laki-laki biasanya ada kegiatan rutin seperti jadwal olahraga, *service* kendaraan dan lain-lain seharusnya hal tersebut tidak boleh berlaku karena sebagai pegawai harus mematuhi tata tertib kedisiplinan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau tersebut.

Hal ini membuktikan bahwa disiplin pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau didapati hasilnya belum optimal dari segi mentaati jam pulang kerja, atau dalam arti pegawai yang seharusnya melaksanakan pekerjaan sesuai

dengan bidang kerja masing-masing secara efisien dan efektif justru terkesan melakukan pembiaran terhadap pekerjaannya tersebut dan hal ini tentunya bertentangan dengan pelaksanaan disiplin kerja pegawai yang merupakan bagian dari penilaian berbasis kinerja seperti yang dicanangkan oleh pemerintah saat ini.

## **2. Gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing informan berkaitan dengan gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai merupakan bagian dari kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut: Hasil wawancara dengan *key informan* (Kepala Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau) dan didapati hasilnya sebagai berikut :

“Pendapatan PNS berupa gaji dan tunjangan yang diterima sepertinya telah sesuai dengan beban kerja namun sistem penggajian untuk para PTT, disisi lain memang tak bisa dipungkiri bahwa kebutuhan sehari-hari di Tanjungpinang ini merangkak naik sehingga perlu ditinjau kembali dalam pemberian gaji khususnya PTT, karena jika tidak diperhatikan kebutuhan gaji mereka maka akan berdampak pada kinerja pegawai tidak tetap yang semakin hari kian menurun saja”. (Senin, 10 April 2017).

Bahwa gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai yang terjadi pada pegawai tidak tetap atau tenaga honorer dengan Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terjadi jarak atau *gap* yang cukup signifikan. Sedangkan beban kerja sepertinya banyak dibebankan pada Pegawai Tidak Tetap/Tenaga Honorer dibandingkan pada pegawai yang berstatus PNS/ASN dan pada kenyataannya di lapangan gaji yang diterima oleh PTT atau tenaga honorer belum dapat mencukupi kebutuhan mereka sehari-hari.

Dikarenakan kebanyakan dari mereka masih ada yang mencari tambahan penghasilan dengan cara membuka usaha kecil-kecilan sebagai alternatif dalam mencukupi kebutuhan sehari-hari mereka, hal tersebut tidak dapat dipungkiri dikarenakan harga kebutuhan pokok di Kota Tanjungpinang ini semakin hari semakin naik sedangkan gaji yang diterima oleh pegawai tidak tetap Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau masih tetap sama tidak mengalami perubahan, hal ini dapat memicu adanya kesenjangan sosial di lingkungan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sehingga memerlukan motivasi khususnya dari pimpinan

Motivasi tersebut harus diwujudkan dalam bentuk nyata bukan hanya sekedar kata-kata saja, karena dikhawatirkan jika tidak ada tindak lanjut dari pimpinan maka pegawai tidak tetap tersebut hanya akan bekerja jika ada pimpinan atau bisa dikatakan “gugur kewajiban” saja, hal ini tentunya akan menimbulkan efek yang negatif baik bagi organisasi tersebut dalam hal efektivitas kerja yang tidak tercapai maupun bagi masyarakat pada umumnya dalam hal pelayanan publik pada kinerja pegawai Inspektorat kurang maksimal.

Paparan singkat diperoleh berdasarkan hasil penelitian terhadap indikator yang ditampilkan dapat dikategorikan telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan visi, misi serta tugas dan fungsi dari Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang meliputi 3 (tiga) unsur yaitu: kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Kemudian ketiga unsur tersebut dioperasionalkan menjadi 12 (dua belas) indikator dalam mendukung Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut:

1. Pada indikator kenyamanan situasi tempat bekerja didapati hasilnya kenyamanan situasi tempat bekerja yang ada di Inspektorat Provinsi

Kepulauan Riau memang dirasakan nyaman selain dari kondisi ruangan yang tertata dengan baik serta fasilitas seperti ruangan yang menggunakan AC sebagai pendingin atau penyejuk ruangan bekerja para pegawai, kemudian tata letak meja dan kursi sudah sesuai bidang kerja yang ada.

2. Pada indikator komunikasi antar pegawai dalam hal pekerjaan yang akan dikerjakan di dapati hasilnya ada dan terjadi di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau bukan hanya dalam satu bidang pekerjaan saja, komunikasi yang dilakukan antara pegawai tersebut juga dilaksanakan antara bidang pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.
3. Pada indikator memiliki hubungan kerja sama yang baik antara pimpinan dan pegawai didapati hasilnya memang hal tersebut ada dan terjadi di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena dengan menjaga hubungan kerja secara profesional maka pegawai dan pimpinan tahu dan sadar akan batas-batas pekerjaan yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan sesuai dengan koridor atau ketentuan peraturan yang berlaku saat ini.
4. Pada indikator **pimpinan mampu mengendalikan konflik** antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan di dapati hasilnya memang hal tersebut telah dimiliki oleh Inspektur, Inspektur Pembantu Bidang, Kepala Sub Bagian yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena apabila terjadi konflik kerja antar pegawai tentu saja akan mengganggu proses pelaksanaan pelayanan pengaduan masyarakat/publik yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.
5. Pada indikator menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan di dapati hasilnya berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan yang ada di Inspektorat Provinsi

Kepulauan Riau, hal tersebut terkadang tidak dapat diprediksi dan bukan berarti hal tersebut dikarenakan faktor kesengajaan oleh oknum pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dan juga disebabkan oleh faktor teknis di lapangan seperti gangguan jaringan komputer akibat lampu mati secara tiba-tiba sehingga harus dilakukan pengetikan kembali data-data pekerjaan karena pegawai yang bersangkutan belum sempat menyimpan data tersebut di dalam komputer tetapi karena listrik mati.

6. Pada indikator menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas di dapati hasilnya berkaitan dengan menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut dikarenakan pada kedua bidang tersebut kebanyakan menggunakan istilah berbahasa Inggris dan bahasa latin khususnya dalam istilah pemeriksaan/pengawasan dan laporan hasil pemeriksaan khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan laporan keuangan selain itu untuk pegawai yang mempunyai keahlian komputer di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pada umumnya ditempatkan pada sub bagian perencanaan dan penyusunan program serta sub bagian keuangan karena pada sub bagian tersebut pada umumnya lebih banyak menggunakan komputer atau laptop dalam menjalankan pekerjaannya sehingga efektivitas kerja pegawai di masing-masing bidang atau sub bagian dapat terlaksananya dengan baik dan benar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

7. Pada indikator mengikuti standar prosedur kerja yang ada di dapati hasilnya berkaitan dengan mengikuti standar prosedur kerja yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau memang hal tersebut merupakan bagian dari menjalankan tugas dan fungsi mereka disetiap bidang masing-masing, selain itu di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sebagian besar pegawainya berprofesi sebagai auditor, dimana auditor dalam menjalankan praktek kerjanya harus sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang bersifat mengikat dan hal tersebut juga akan berpengaruh kepada efektivitas kinerja pegawai sebagian besar pegawai yang bekerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan tugas dan fungsinya kemudian di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau juga menjalankan tugas dan fungsinya pun harus sesuai dengan standar dan prosedur serta ketentuan yang berlaku karena hal tersebut sedikit atau banyaknya akan langsung dirasakan oleh Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.
8. Pada indikator tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan di dapati hasilnya berkaitan dengan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan memang hal tersebut telah diketahui dan dipahami oleh pimpinan atau atasan dari masing-masing pegawai atau staf yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau di dalam memberikan beban kerja pada sub bagian kerja atau bidang kerja yang ada secara seimbang karena jika beban kerja tidak disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai yang ada maka akan menimbulkan rasa kecewa atau stress kerja dan hal tersebut berdampak kepada ketidakefektifan kerja pegawai sehingga pegawai di dalam

menjalankan pekerjaan hanya sekedar gugur kewajiban saja tanpa ada rasa ikhlas dan senang hati dalam bekerja sehingga terkadang dampak yang ditimbulkan adalah pelayanan publik kurang berjalan dengan sebagaimana mestinya.

9. Pada indikator atasan mempertimbangkan saran dan masukan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) di dapati hasilnya berkaitan dengan atasan mempertimbangkan saran dan masukan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) memang hal tersebut telah dilakukan oleh sebagian besar pimpinan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau mulai dari level Kepala Sub Bagian, Inspektur Pembantu Bidang, Kepala Inspektorat (Inspektur) di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam pembahasan kegiatan pada acara pelatihan kantor sendiri/rapat internal di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, dimana pada waktu tertentu masing-masing pimpinan tidak dapat menarik kesimpulan atau memutuskan suatu kebijakan dalam pembahasan kegiatan kerja tersebut sehingga memerlukan saran dan masukan dari peserta rapat lainnya. Dalam hal ini staf atau pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau baik yang berstatus staf PNS/ASN ataupun staf yang berstatus Pegawai Tidak Tetap atau Honorer namun saran dan masukan dari staf atau pegawai tersebut dapat mencairkan suasana ketegangan dalam rapat pembahasan kegiatan kerja tersebut dan bahkan memunculkan ide atau gagasan pemecahan serta solusi.

10. Pada indikator setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan di dapati hasilnya, Bahwa semua pegawai yang ada pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing karena hal tersebut sudah menjadi tanggungjawab mereka selain itu juga dikarenakan faktor keahlian atau pengalaman dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sendiri ataupun oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri di Jakarta, selain itu ada juga diklat yang diselenggarakan oleh Instansi Pembina seperti Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan maupun Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri. berkaitan proses kegiatan penilaian terhadap objek pemeriksaan/pengawasan secara profesional atau kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi objek pemeriksaan/pengawasan telah sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan dilakukan proses pengawasan atau audit maka pimpinan atau atasan di masing-masing bidang telah memberikan kesempatan kepada pegawai yang ada untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) agar di dalam menjalankan pekerjaan tidak terjadi kesalahan baik kesalahan secara administratif maupun kesalahan dalam praktek kerja.

Namun ada beberapa hal yang menjadi faktor penghambat dalam Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yaitu :

1. Pada indikator tentang hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

2. Pada Indikator kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja lain yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat belum dapat dilakukan secara optimal
3. Pada indikator tentang gaji dan finansial yang pegawai dapatkan sesuai dengan hasil kerja pegawai.

Hal ini berdasarkan dari jawaban yang dipaparkan oleh responden dan juga informan kunci dan juga pengamatan langsung yang dilaksanakan oleh peneliti di lapangan sewaktu mengadakan penelitian. Bahwa pekerjaan yang diberikan berdasarkan prinsip hak dan kewajiban pegawai sebagaimana mestinya, oleh karena itulah perlu adanya motivasi dalam bentuk yang nyata bukan sekedar lisan dan tulisan saja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai target sesuai dengan standar pedoman pemeriksaan/pengawasan yang telah ditentukan pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Efektivitas Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dapat disimpulkan bahwa: Efektivitas Kinerja Pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam mencapai target standar pedoman pemeriksaan/pengawasan yang telah ditentukan pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan efektif. Hal ini dikarenakan para pegawai belum menunjukkan tingkat keberhasilan yang tinggi sesuai dengan unsur-unsur kemampuan pegawai dalam mencari alternatif tata kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, belum dapat dilakukan secara optimal, kurang teliti dalam penyusunan Laporan Hasil Pengawasan (LHP) obyek pemeriksa (obrik) tanggapan pemeriksa dan rekomendasi, serta masih rendahnya tingkat kepuasan aparatur dalam menerima pendapatan, dikarenakan sebagian besar pegawai masih ada yang mencari tambahan penghasilan lainnya.

#### B. Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini dalam rangka meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau agar berlangsung secara lebih optimal, maka perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan

kerja belum berjalan efektif, disarankan peran Pimpinan Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau untuk lebih awal melakukan sosialisasi perubahan peraturan dari Pemerintah Pusat maupun Provinsi, diharapkan terjadi transformasi informasi yang lebih efektif dan pegawai lebih siap segalanya.

2. Kurangnya keahlian pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang berprestasi dalam meningkatkan kualitas pekerjaan, hal ini terlihat dari masih kurang cermat dan teliti dalam bekerja, sehingga disarankan untuk lebih aktif dan berkelanjutan mengikuti pelatihan maupun pendidikan dengan pedoman yang disesuaikan dengan perkembangan Peraturan Nasional terbaru.
3. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dengan memberikan tambahan penghasilan/tunjangan beban kerja, serta peluang promosi secara adil dan kesempatan untuk pengembangan diri untuk lebih banyak menerima penghargaan (*reward*) dari pada saat ini yang lebih banyak menerima hukuman (*punishment*). Sehingga disarankan Kepada Kepala Inspektorat, Inspektur Pembantu Bidang, Pejabat Fungsional/Auditor, Kepala Sub Bagian dan Staf Pegawai PNS/PTT agar dapat menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku sehingga dapat memberikan stimulus positif bagi staf/pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dalam mencapai efektivitas kinerja pegawai sesuai dengan visi dan misi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU-BUKU :

- Black, James A. 2005. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial cetakan ke VII* Jakarta : PT Eresco.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Flippo B. Edwin, 2001, *Manajemen Personalia*, (Alih Bahasa M. Masud), Edisi Keenam, Jilid 2.
- The LiangGie, 2001. *Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta : Nur Cahaya
- Gitosudarmo, Indriyo, Agus Mulyono. 2001. *Manajemen Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE.
- Handyaningrat, Soewarno. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta, Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT.Bumi Aksara.
- Indrio, Suparlan dan Tirta Sudira. 1997. *Kinerja dan Etos Kerja*, Bandung : Penerbit BSSW co.
- Kartiwa, Asep. 2015. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV.Pustka Setia.
- Kountur, Ronny. 2007. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi ke viii*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Mujiono, I. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta : VII Press.
- Mustopadidjaja. 1993. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Nanang. F. 1999. *Prinsip-prinsip Untuk Kerja Yang Efektif*, Jakarta : Rajawali Press.

- Nawawi, Hadari. 1994. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah (Cetakan keempat)*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi (Alih bahasa: Jusuf Udaya)*. Jakarta: Arcan.
- Saragih, MH. 1997. *Manajemen Kepegawaian Revisi ke VII*. Jakarta : Bharata.
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan; ditinjau dari beberapa aspek esensial dan aktual*. Bandung: Mandar Maju.
- . 2004. *Good Governance (Kepemerintahan yang baik)*, Bandung : CV. Mandar Maju Bandung, Edisi 2.
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE.
- Steers, M. Richard (terjemahan: Magdalena Jamin). 2001. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- . 2003. *Efektivitas Organisasi Edisi Revisi XII*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2005, *Metode Penelitian Administratif*, Bandung : Alfabeta.
- . 2012, *Metode Penelitian Administratif Edisi Revisi*, Bandung : Alfabeta.
- Suharyo, Salamun dan Nasri Effendi. 2001. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Jakarta: LAN.
- Sutopo. 2006. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret Press.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1996. *Administrasi Pembangunan cetakan ke-7*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Triguno, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Triton, PB. 2005. *Pradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Tugu Publisher.

Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo. 2003. *Tingkat Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

## **B. Dokumen dan Peraturan**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

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

Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007 Tentang Peraturan Gaji PNS.

Inpres Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Instansi Pemerintah.

## **C. Jurnal/Karya Ilmiah**

Asri, Fadhil. 2014. Efektivitas Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas 2 Kabupaten Nunukan. Jurnal: *eJournal Administrasi Negara*, 3 ( 5 ) 2015:1631-1643 ISSN 0000-0000, [ejournal.an.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id)

Moningka, Shinta Bonita. 2014. Efektivitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan publik di Kantor Kelurahan Tomohon Tengah, Kota Tomohon. Jurnal: *Politico*: Vol 1, No 4 (2014)

Tiwow, Alfa. 2013. Efektivitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa Selatan. Jurnal: *SAM Ratulangi*.

**PEDOMAN WAWANCARA  
EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

---

**Nama :**

**Jabatan :**

**Pertanyaan :** Sesuai dengan Teori Richard M. Steers dalam Tangkilisan (2005:141)

**A. Kemampuan Menyesuaikan Diri:**

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Pertanyaan:

1. Apakah Bapak/Ibu sudah merasa nyaman dengan situasi tempat bekerja saat ini?
2. Bagaimana menurut Bapak/Ibu mengenai adanya komunikasi antar pegawai dalam hal tugas pekerjaan yang akan dikerjakan ?
3. Bagaimana Bapak/Ibu menanggapi tentang mempunyai hubungan kerja sama yang profesional antara pimpinan dan pegawai?
4. Apakah Bapak/Ibu mampu mengendalikan konflik antar pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan ?

## B. Prestasi Kerja:

Prestasi kerja pegawai akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan maupun badan pemerintahan tempat mereka bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, sebaliknya prestasi kerja pegawai yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja pegawai.

Pertanyaan:

5. Bagaimana Bapak/Ibu menanggapi tentang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang direncanakan ?
6. Bagaimana Bapak/Ibu menanggapi tentang pegawai yang menguasai keahlian tertentu (bahasa asing, komputer) yang membantu dalam menyelesaikan tugas?
7. Apakah selama ini Bapak/Ibu hadir dan pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan?
8. Apakah selama ini Bapak/Ibu pernah mengikuti standar prosedur kerja yang ada ?

## C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, pemerintahan dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi pemerintahan, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Pertanyaan :

9. Apakah selama ini Bapak/Ibu telah mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai yang ada di kantor ini ?
10. Apakah menurut Bapak/Ibu selama ini atasan pernah mempertimbangkan saran dan masukan pegawai yang bersifat konstruktif dalam memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai (keadilan dalam kompetensi) ?
11. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang pimpinan yang memberikan kesempatan bagi pegawai/staf untuk memperoleh pengalaman atau peningkatan kemampuan misalnya pendidikan dan pelatihan ?
12. Bagaimana Bapak/Ibu menanggapi tentang gaji dan finansial yang didapatkan telah sesuai dengan hasil kerja Bapak/Ibu ?



Lampiran : II

## TRANSKRIP WAWANCARA

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
1	3-4-2017	I.1	<p><b>(Kenyamanan situasi tempat bekerja)</b></p> <p>Pandangan informan ada perasaan kondisi representatif atau nyaman bekerja di kantor ini karena saya sudah hampir 10 tahun lebih bekerja disini dan menganggap bahwa pegawai lainnya seperti keluarga sendiri sehingga di dalam bekerja pun sudah nyaman dan merasa tidak ada tekanan.</p>
		I.2	<p>Kenyamanan dalam bekerja merupakan hal yang utama menurut pegawai, karena apabila tidak merasa nyaman walaupun gaji besar tentunya merasa tertekan selama bekerja di Inspektorat Provinsi Kepri ini. Harapannya kondisi kerja yang kondusif dan aman nyaman karena pegawai-pegawai yang ada saling support satu sama lain.</p>
		Key Informan	<p>Sebagai seorang PNS kita harus tahu dan paham betul sesuai dengan sumpah jabatan kita siap ditempatkan dimana saja di seluruh Indonesia dan hal tersebut menurut saya berlaku juga di sini, dan hal tersebut menurut saya bagian dari cara kita beradaptasi dengan kondisi dan situasi kerja di tempat kita bekerja saat ini, dan terus terang saya merasa nyaman bekerja di kantor ini dan begitu juga pegawai yang ada disini menurut pengamatan saya selama ini mereka juga merasa nyaman karena kita saling menghargai dan mengetahui tugas dan fungsi kita masing-masing.</p>
2	5-4-2017	I.3	<p><b>(Adanya peran komunikasi antar pegawai )</b></p> <p>Adanya komunikasi antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dalam menjalankan suatu pekerjaan khususnya dalam satu bidang kerja yang sama, maka hal tersebut akan membuat pekerjaan cepat diselesaikan karena dengan berkomunikasi pekerjaan yang sekiranya tidak dapat dilakukan oleh pegawai yang satu dapat diselesaikan oleh pegawai yang lainnya dalam satu bidang kerja, walaupun setidaknya hanya dalam bentuk saran dan masukan saja”.</p>

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
3	5-4-2017	I.4	Peran komunikasi antar pegawai diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai dengan proses pelayanan administratif di lingkungan OPD. Namun, masih sering terjadi <i>miss communication</i> yang disebabkan belum maksimalnya fungsi penyampaian informasi terpadu antar OPD. Begitu juga di kantor ini komunikasi antar pegawai yang ada di Inspektorat, merupakan hal yang penting karena pelaksanaan pekerjaan lancar apabila terjadi komunikasi yang lancar juga
4	10-4-2017	Key Informan	Komunikasi merupakan hal yang sangat berperan dalam menjalankan pekerjaan dimanapun juga termasuk di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau karena dengan komunikasi yang baik satu sama lain maka pekerjaan yang awalnya susah menjadi mudah yang awalnya tidak tahu menjadi tahu karena ada solusi dari pegawai lainnya yang lebih mengetahui terdahulu sehingga kita harus menjaga komunikasi satu sama lain secara seimbang dan proporsional pimpinan sebagai komunikator harus efektif pada serta memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, sehingga dapat merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinya. Pimpinan juga harus piawai dalam melakukan komunikasi baik komunikasi verbal maupun non verbal. Komunikasi verbal yang baik dapat dilakukan dengan menggunakan tutur kata yang ramah, sopan, dan lembut. Komunikasi non verbal dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan konsep-konsep yang abstrak misalnya kebenaran, keadilan, etika, dan agama secara non verbal misal menggunakan bahasa tubuh. Untuk mengatasi masalah tersebut maka pimpinan harus meningkatkan kemampuan komunikasi yang efektif yang mencakup pemahaman komunikasi yang baik, iklim budaya pendukung organisasi, dan perhatian yang baik.
5	7-4-2017	I.5	<b>(Peran Hubungan profesional)</b> Jelas kita harus bekerja secara professional antara pimpinan dan bawahan karena sudah

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
			jelas tupoksi masing-masing sehingga dalam menjalankan pekerjaan kita sudah tahu batas-batas pekerjaan karena dalam menjalankan pemerintahan kita tidak bias mandai-mandai karena konsekuensi yang akan di timbulkan dapat berdampak hukum.
		I.6	Dengan melakukan pekerjaan secara professional jelas berdampak kepada pelayanan publik yang optimal karena waktu dan proses pekerjaan sudah ditentukan sehingga masyarakat merasakan dampak pelayanan yang diberikan oleh pegawai yang menjalankan pekerjaan secara professional tersebut tanpa adanya rasa keterpaksaan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.
6	10-4-2017	Key Informan	Seorang Pimpinan selalu berupaya untuk menjalankan pekerjaan secara profesional termasuk juga dalam menjaga hubungan kerja dengan staf yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini karena dengan adanya profesionalitas kerja maka pekerjaan yang akan dilaksanakan akan bersifat cepat dan tepat sehingga pelaksanaan pekerjaan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau dapat berjalan sebagaimana mestinya.
7	12-4-2017	I.7	<b>(Penanganan konflik organisasi)</b> Sepertinya di kantor ini belum ada terjadi konflik antar pegawai dalam hal menjalankan pekerjaan di masing-masing bidang karena pembagian tugas dan fungsi telah sesuai dengan bidang kerja masing-masing pegawai yang bersangkutan, Namun konflik lainnya di luar bidang pekerjaan, yaitu: Salah satu konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan )
		I.8	Kalau konflik kerja tidak pernah terjadi namun konflik individu ada, itupun kalau hanya sekedar mempertahankan pendapat memang terkadang hal tersebut terjadi pada saat rapat antar bidang namun tentunya dapat dicarikan solusi pemecahan

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
			masalahnya dengan kepala dingin serta mengedepankan <i>win-win solution</i> antar pihak yang saling bertahan dengan pendapatnya masing-masing.
		Key Informan	Penanganan konflik kerja antar pegawai di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini belum pernah terjadi seperti percekocokan bahkan perkelahian antar pegawai karena masing-masing pegawai sudah sadar dan mengetahui porsi atau tupoksi yang mereka miliki masing-masing, Kalau hanya karena selisih paham pribadi ditangani dengan pendekatan kekeluargaan individu dengan pimpinan satu sama lain apalagi dalam kewajiban menjalankan tugas dan fungsi dalam menjalankan fungsi pengawasan
8	12-4-2017	I.9	<b>(Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu)</b> Saya berusaha semampu saya dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada saya karena sudah merupakan tanggungjawab saya menjalankan pekerjaan tersebut sesuai dengan target waktu yang telah diberikan.
		I.9	"Seorang pegawai berusaha sesuai dengan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada setiap individu. Karena sudah merupakan tanggungjawab pegawai dalam menjalankan pekerjaan tersebut sesuai dengan target waktu yang telah diberikan.
9	3-5-2017	I.1	Berkenaan mampu atau tidaknya pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan hal tersebut terkadang tidak dapat diprediksi misalnya terkendala dengan listrik padam, komputer tiba-tiba terserang virus sehingga data-data pekerjaan menjadi hilang sehingga harus di buat ulang pekerjaan tersebut.
10	10-5-2017	Key Informan	Sebagai pegawai kita semua wajib menjalankan pekerjaan secara tepat waktu karena sudah menjadi kewajiban kita menjalankan itu semuanya namun kita juga terkadang mempunyai keterbatasan dalam menyelesaikan tugas tersebut dan hal itu secara tidak di sengaja misalkan tiba-tiba mati lampu dan kita belum sempat

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
			menyimpan hasil pengetikan pekerjaan tersebut sehingga harus di ketik ulang ketika lampu hidup kembali dan hal-hal seperti ini yang terkadang menghambat fungsi pelaksanaan pengawasan di kantor ini sekali lagi bukan faktor kesengajaan tapi faktor teknis saja.
11	3-4-2017	I.2	<p><b>(Kemampuan keahlian penunjang (soft-skill) dalam bekerja)</b></p> <p>Setiap pegawai yang memiliki keahlian tertentu seperti komputer dan bahasa Inggris, akan sangat membantu karena terkadang pedoman dalam bekerja masih ada istilah-istilah menggunakan bahasa Inggris dan saat ini sistem informasi manajemen berbasis komputer sehingga jika ada pegawai yang menguasai hal tersebut maka pekerjaan yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau kan lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikannya.</p>
12	5-4-2017	I.3	Ada beberapa pegawai yang mempunyai keahlian di bidang bahasa asing dan komputer karena pegawai tersebut akan lebih mudah dalam menjalankan pekerjaan khususnya di bidang pengawasan dan sub bagian perencanaan program karena banyak istilah asing dan juga lebih banyak menggunakan komputer dalam melakukan pekerjaannya.
13	10-4-2017	Key Informan	Menurut sepengetahuan pimpinan, memang ada beberapa pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau yang mempunyai keahlian dalam hal penguasaan bahasa asing dan juga komputer seperti pada inspektur pembantu bidang dan sub bagian perencanaan dan penyusunan program serta sub bagian keuangan karena banyak istilah pengawasan atau program komputer yang menggunakan bahasa asing seperti bahasa Inggris dan bahasa Latin sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai keahlian di kedua bidang tersebut.
14	7-4-2017	I.5	<p><b>(Ketentuan kehadiran sesuai jadwal yang telah ditetapkan)</b></p> <p>Berusaha untuk tepat waktu untuk datang ke</p>

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
			kantor sesuai ketentuan jam kantor yakni jam 08.00 WIB tapi kadang ada saja kendala seperti hujan lebat dan ban motor bocor sampai dengan harus mengantar anak ke sekolah dan kalau untuk pulang bukan rahasia umum lagi kadang sebelum jam 15.00 WIB kantor sudah kosong apalagi pada hari Jumat.
	7-4-2017	I.6	Peraturan waktu masuk kantor biasanya dimulai jam 08.00 WIB tapi tak semua pegawai bisa datang tepat waktu karena berbagai alasan mulai alasan klasik yakni pergi ke pasar belanja dulu, ngantar anak sekolah, terjebak hujan sehingga tak jarang banyak pegawai yang terlambat datang ke kantor ini selain itu untuk jam pulang kantor memang pukul 16.00 WIB namun banyak pegawai yang sudah pulang sebelum waktunya dengan alasan jemput anak sekolah, ada kegiatan di rumah dan lain-lain.
15	10-4-2017	Key Informan	Berbicara tentang masalah disiplin kerja ini, memang agak riskan, tetapi saya menanggapinya hal tersebut memang perlu dilaksanakan secara menyeluruh dan saya melihat bahwa pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini sebagian besar telah menjalankan tupoksi nya dengan maksimal namun tak dapat di pungkiri jika masih ada di temui beberapa pegawai yang datang tidak tepat waktu dan ketika belum memasuki jam pulang kerja mereka justru pulang kantor dan tak kembali lagi ke kantor sehingga pelayanan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau pun menjadi terkendala, namun saya sudah memberikan teguran dan bahkan peringatan terhadap yang bersangkutan agar tidak melakukan hal tersebut lagi terutamanya di hari Jum'at.
16	12-4-2017	I.7	<b>(Mengikuti aturan SOP)</b>  Seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan harus sesuai dengan prosedur kerja yang ada seperti halnya dalam memberikan rekomendasi hasil pemeriksaan terhadap OPD masing-masing yang ada di pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
			tersebut apabila lengkap maka kita berikan rekomendasai namun apabila kurang lengkap maka kita sarankan agar dilengkapi terlebih dahulu agar tidak menimbulkan permasalahan dikemudian hari.
17	12-4-2017	I.8	Jelaslah dalam menjalankan pekerjaan apalagi berkaitan dengan pengawasan serta pemberian rekomendasi laporan hasil pemeriksaan maka standar prosedur kerja harus dipenuhi agar tidak terjadi kesalahpahaman antara pegawai dengan masyarakat apalagi berkenaan dengan kesehatan yang sifatnya sangat krusial.
18	10-4-2017	Key Informan	Dalam menjalankan pekerjaan apapun pegawai harus berdasarkan standar prosedur kerja yang jelas karena jika tidak akan menimbulkan permasalahan akibat dari tidak mengikuti standar prosedur kerja yang jelas tersebut baik berupa teguran, peringatan, hingga sanksi administratif maupun sanksi hukuman denda dan bahkan pidana jika melakukan kesalahan yang fatal, dan khusus di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini saya selalu menghimbau agar pegawai yang ada dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur kerja yang ada agar segala sesuatunya dapat berjalan dengan lancar.
19	3-4-2017	I.1	<b>(Pelaksanaan Tugas sesuai dengan Kemampuan)</b> Sepengetahuan setiap pegawai mempunyai tugas yang diberikan oleh atasan kepada pegawai yang ada di bidang-bidang kerja di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini telah sesuai dengan kemampuan kerja pegawai masing-masing dan hampir dapat dikatakan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.
		I.2	Pekerjaan yang ada pada bidang kerja masing-masing selama ini dapat dikerjakan oleh pegawai yang ada di bidang kerja tersebut sehingga dalam hal ini pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau telah mempunyai kemampuan dalam berkerja sesuai tupoksi yang ada pada bidang kerja masing-masing.

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
20	10-4-2017	Key Informan	Peraturan dalam Tupoksi sudah dipahami oleh masing-masing pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau bahwa arahan tugas yang diberikan oleh atasan disetiap sub bagian atau bidang kerja dapat dipahami dan dilaksanakan dengan sebaik mungkin serta dijalankan berdasarkan ketentuan yang berlaku di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.
21	5-4-2017	I.3	<p><b>(Peranan pimpinan dalam menerima saran dan masukan konstruktif yang berkeadilan dalam kompetensi)</b></p> <p>Apabila saran dan masukan yang diberikan oleh pegawai atau staf tersebut memang bersifat membangun dan positif bagi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau, kenapa tidak diterima dan dicoba dilaksanakan demi kelancaran pelayanan publik dan efektivitas kerja pegawai pada umumnya.</p>
		I.4	Setiap pegawai dapat menilai bahwa sebagian pimpinan di Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau sudah objektif dan demokratis dalam bersikap sehingga tidak memaksakan kehendak pribadi dalam memberikan arahan atau pekerjaan kepada staf namun apabila ada saran dan masukan dari staf yang sifatnya positif maka saran dan masukan dari staf tersebut akan dibahas bersama dalam rapat dan jika dirasakan bermanfaat akan diterapkan saran dan masukan staf tersebut.
22	10-4-2017	Key Informan	Sebagai salah satu pimpinan di dinas ini saya dan juga rekan-rekan pimpinan lainnya telah berusaha se-obyektif dan se-demokratis mungkin sesuai ketentuan yang ada dalam menjalankan pekerjaan termasuk dalam menerima saran dan masukan dari staf yang bersifat membangun dan dan berguna dalam meningkatkan efektivitas kerja dan juga memberikan pelayanan publik secara prima guna merealisasikan visi dan misi Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau.
23	7-4-2017	I.5	<b>(Pengembangan karir pegawai melalui Diklat)</b>

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
			Beberapa pegawai pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang pengembangan sumber daya manusia beberapa tahun lalu di Jakarta, dan biasanya kegiatan pendidikan dan pelatihan hanya diperuntukkan untuk pegawai yang berstatus ASN/PNS saja dengan dilampirkannya Suatu Keputusan.
		I.6	Untuk di bidang kerja saya memang pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti diklat, karena manfaat dari diklat tersebut memang berguna bagi saya dalam menjalankan pekerjaan, namun masih dirasakan bahan pelatihan belum ditingkatkan tingkat ( <i>upgrade</i> ) sehingga belum memberikan hasil yang maksimal.
24	10-4-2017	Key Informan	Mengenai hal tersebut setahu saya rata-rata pegawai pada Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau ini pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan khususnya pengembangan sumber daya manusia baik yang dilaksanakan sewaktu mereka sebelum bertugas disini ataupun sudah bertugas disini, karena dengan pengetahuan mengenai pengembangan sumber daya manusia mereka dapat memahami dan mengerti tentang tugas dan fungsi mereka sebagai aparatur pemerintahan saat ini.
	12-4-2017	I.7	(Peranan finansial sebagai hasil kerja)  Pengamatan pegawai tentang gaji, memang sudah ditetapkan oleh pemerintah, sebenarnya gaji pegawai apabila dikalkulasikan dengan kebutuhan sehari-hari memang tidak cukup, sehingga pegawai ada juga mencari alternatif lain sebagai tambahan pemasukan sehari-hari.
		I.8	Menurut pendapat pegawai memang sebaiknya gaji atau pendapatan dari rekan-rekan honorer perlu dinaikkan lagi atau disesuaikan dengan pertumbuhan ekonomi, karena kebutuhan saat ini semakin hari semakin meningkat dan pengeluaran pun jadi bertambah
25	10-4-2017	Key	Setiap PNS dalam pendapatan gaji dan

No	Tanggal	Informan	Hasil Wawancara
		Informan	tunjangan yang diterima sepertinya telah sesuai dengan beban kerja namun menurut saya sistem penggajian untuk para PTT, disisi lain memang tidak bisa dipungkiri bahwa kebutuhan sehari-hari di Tanjungpinang ini merangkak naik sehingga perlu ditinjau kembali dalam pemberian gaji khususnya PTT, karena jika tidak diperhatikan kebutuhan gaji mereka maka akan berdampak pada kinerja pegawai tidak tetap yang semakin hari kian merosot saja.

